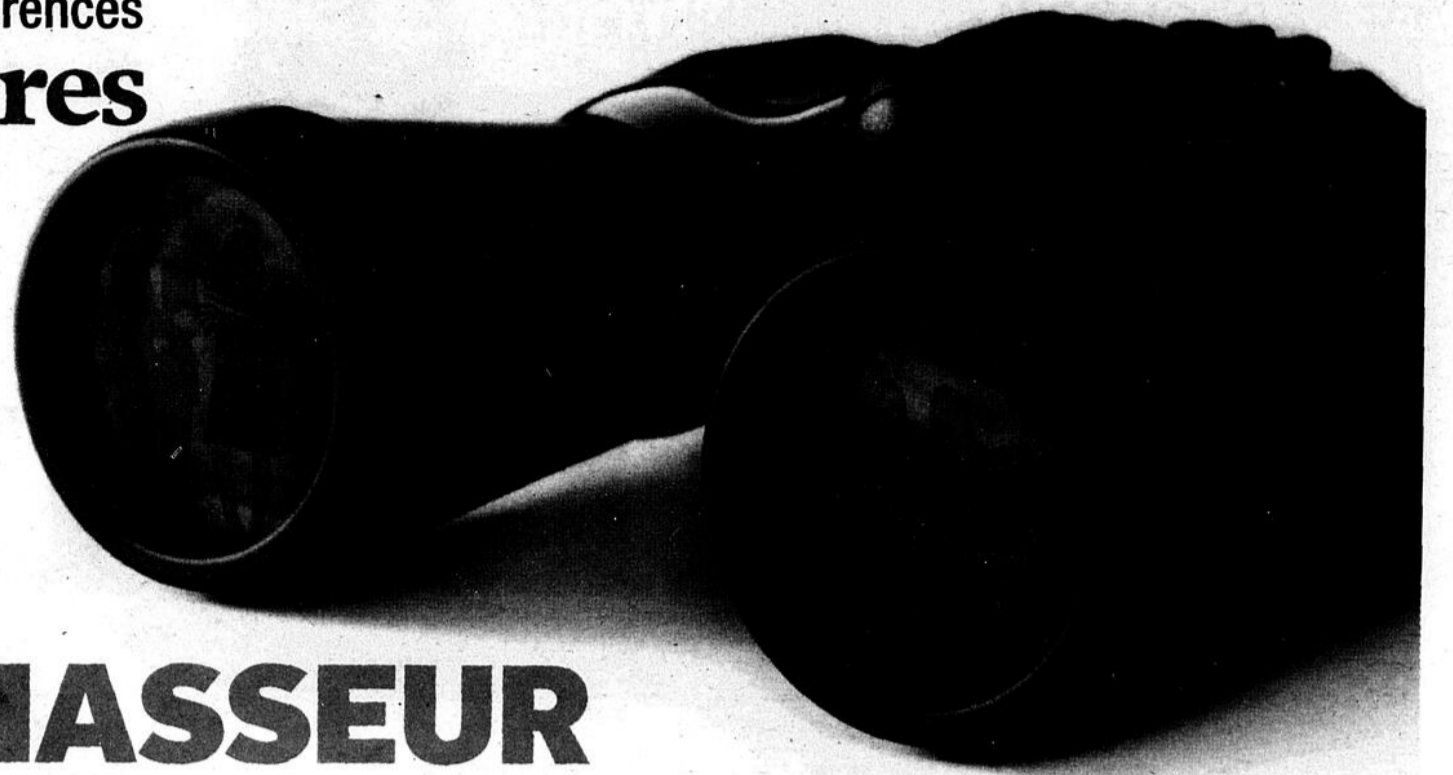




Les Grandes Conférences  
**les affaires**



# UN CHASSEUR SACHANT CHASSER, SAIT CHASSER DIFFÉREMMENT



## 5 BONNES RAISONS DE PARTICIPER

- 1** Utiliser la **créativité et l'innovation pour recruter différemment** ;
- 2** Vous distinguer par votre image de marque afin de **convaincre les candidats de choisir vos postes** et votre organisation ;
- 3** Mieux gérer l'ensemble de vos activités liées à vos **stratégies Web 2.0** ;
- 4** **Mesurer vos activités de recrutement** à l'aide d'indicateurs simples et facilement communicables ;
- 5** **Renforcer la perception du rôle stratégique** de la fonction recrutement auprès de la direction.

Conférenciers présents :

- AVERNA
- BANQUE ROYALE DU CANADA
- CARTIER COMMUNICATION
- CIMA+
- GROUPE PAGES JAUNES
- HEC MONTRÉAL
- HÔPITAL DU SACRÉ-COEUR
- L-IPSE SERVICES CONSEIL
- SÛRETÉ DU QUÉBEC

**RÉSERVEZ VOTRE PLACE  
DÈS MAINTENANT!**

**Le recrutement  
innovateur 3<sup>e</sup> édition**

Les 20 et 21 avril 2010 -  
Hotel Hyatt Regency Montréal

## SOMMAIRE

tendances	11
En manchette	12
Le pouls de l'économie	15
The Economist	16
L'entrevue	18
Petites et créatives	22
Vision durable	23

## stratégies 25

International	32
Urgence Leadership	40
Ma petite entreprise	45
Management	46

## investir 49

Questions et réponses	56
À surveiller	58

## dossiers 61

La Tournée du Québec : Centre-du-Québec	61
--	----

## Chroniqueurs

René Vézina	6
Jean-Paul Gagné	10
Bernard Mooney	52

## Tableaux

Les marchés	59
Baromètre des ressources	60
Le Top 100 en Bourse	60
Tableau de bord	57

## Services

Annonces classées	68
Carrières	48
Abonnements : 1 800 361-7215	

## « Il est enfin temps d'être ambitieux à l'international »

**Ken Smith.** Les entreprises canadiennes profitent d'un contexte favorable pour réaliser des acquisitions à l'étranger.

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

**Au cours des années 2000, les entreprises canadiennes ont été plus souvent des cibles d'acquisition que des acheteurs. Selon vous, le contexte actuel offre une occasion en or de renverser la vapeur. Pourquoi ?**

Les entreprises canadiennes ont une excellente feuille de route en matière de création de valeur lors d'acquisitions à l'étranger. Le problème, c'est que nous n'en réalisons pas assez, malgré le fait que plusieurs de nos industries sont mondiales. Nous devrions être plus ambitieux, maintenant plus que jamais, puisque nous profitons d'une situation unique. Nos entreprises sont, de manière générale, en meilleure santé que celles de presque toutes les autres économies, notre devise est plus forte que jamais et nos évaluations boursières sont élevées par rapport à celles des cibles potentielles à l'étranger. Les entreprises canadiennes qui désirent croître à l'international peuvent profiter de ces avantages pour devancer la reprise globale des fusions et acquisitions qui devrait survenir d'ici trois ou quatre trimestres.

**Le Canada a-t-il les moyens de devenir, au net, un acquéreur d'entreprises ?**

Le financement n'est peut-être pas aussi facile à obtenir que pendant le dernier boom des transactions, mais il est plus accessible au Canada que dans d'autres pays. En fait, plusieurs facteurs nous placent dans une position avantageuse par rapport aux autres acquéreurs potentiels, qui sont et seront d'ailleurs moins nombreux, car certains pays peinent à sortir de la crise. La taille de notre économie n'est un frein que si nous la laissons nous arrêter. Certains des acquéreurs les plus importants de la dernière décennie étaient originaires de pays comme la Belgique et la Suisse.

**Pourquoi les entreprises canadiennes sont-elles plus enclines à vendre qu'à acheter ?**

D'abord, la réglementation canadienne enclenche plus facilement la mise aux enchères de nos entreprises. De plus, de nombreux conseils d'administration n'ont pas de plan de croissance internationale. Ils ne peuvent donc pas comparer le potentiel de création de valeur d'une telle stratégie par rapport à la prime offerte. Nous ne sommes pas assez ambitieux quand il s'agit de devenir des leaders sur la scène internationale. Heureusement, les choses commencent à changer. Les administrateurs regardent les transactions de la dernière décennie et se disent que nous aurions souvent pu être acheteurs plutôt que vendeurs si nous avions été plus ambitieux. ■

## CV

**Nom :** Ken Smith

**Âge :** 58 ans

**Fonction :**

Associé principal au bureau de Toronto

**Entreprise :**

Groupe SECOR

Cet expert des fusions et acquisitions a mené des recherches avant-gardistes sur la valeur créée pour l'actionnaire à la suite de transactions.



[Photo : Colin O'Connor]



**WYNDHAM**  
Montréal Aéroport

12505 Côte-de-Liesse, Dorval  
514-631-2411 · 1-800-567-2411  
www.wyndhammontreal.com

### NOUS NOUS ENGAGEONS À VOUS OFFRIR UN EXCELLENT RAPPORT QUALITÉ-PRIX

Dans le but de toujours mieux vous satisfaire, pour toutes réunions nécessitant la réservation de 10 chambres/nuitées et plus, nous vous offrons les avantages suivants:

➤ **CRÉDIT SUR NOURRITURE ET BOISSON**  
DE 20\$ par chambre occupée

➤ **CRÉDIT DE SERVICES AUDIOVISUELS**  
DE 10 \$ par chambre occupée

➤ **1 SURCLASSEMENT GRATUIT** à une chambre de luxe par bloc de 10 chambres occupées

➤ **1 SALLE AUXILIAIRE** offerte à titre gracieux par bloc de 10 chambres occupées

➤ **1 JOUR DE STATIONNEMENT GRATUIT** pour chaque chambre occupée

➤ **INTERNET SANS FIL GRATUIT** dans les salles de réunions

**TARIF À PARTIR DE 119 \$ PAR NUIT - SELON DISPONIBILITÉ**



## rendez-vous

Cette semaine sur **lesaffaires.com**Vers une hausse  
du taux directeur

De nombreux observateurs s'attendent à ce que la Banque du Canada augmente son taux directeur avant la Réserve fédérale américaine. Quand le fera-t-elle ? Le gouverneur Mark Carney donnera quelques pistes lors de la mise à jour de la politique monétaire de la banque centrale, le 20 avril.

17 avril

Pour l'avancement  
des femmes en affaires

Anne-Marie Hubert, associée directrice chez Ernst & Young, s'investit depuis de nombreuses années dans l'avancement professionnel des femmes. UrgenceLeadership.com a rencontré cette professionnelle classée au Top 100 des femmes canadiennes les plus influentes.

17 avril

Pourquoi les Bourses  
ralentiront

Le stratège en chef de la banque UBS en Amérique, Stephen Freedman, explique en entrevue que la reprise mondiale devrait être freinée par le processus de désendettement des États. Le stratège conseille maintenant à ses clients de réduire la part d'actions dans leur portefeuille.

## Nos événements

20 et 21 avril 2010 - Montréal  
Recrutement innovateur – 3<sup>e</sup> édition

Les tactiques de recrutement évoluent. Suivez-les. Études de cas et conseils d'experts pour apprendre à :

- Recruter avec des moyens limités, convaincre les candidats de vous choisir et optimiser l'utilisation du Web 2.0 dans vos stratégies de recrutement.

29 avril 2010 – Montréal  
Les Rendez-vous financiers Les Affaires

**Eric La Flèche**, président et chef de la direction de Metro

Venez poser vos questions directement à M. La Flèche lors d'un petit-déjeuner qui aura lieu de 7 h à 9 h.

12 mai 2010 – lesaffaires.com  
Webinaire PME : Optimisez votre  
développement des affaires sur le Web

Avec Stéphanie Kennan, présidente, Bang Marketing, et Simon Hénault, président, POD Média.

Animé par Michelle Sullivan, directrice, Médias sociaux et communications numériques, chez HKDP.

20 mai 2010 – Montréal  
Les Rendez-vous financiers Les Affaires

**Stephen Wetmore**, président et chef de la direction de Canadian Tire

Venez poser vos questions directement à M. Wetmore lors d'un petit-déjeuner qui aura lieu de 7 h à 9 h.

Pour information :  
[www.lesaffaires.com/evenements](http://www.lesaffaires.com/evenements)  
514 392-4116

evenements@lesaffaires.com

Renseignez-vous sur nos tarifs de groupe avantageux !

## Dans notre prochain numéro

Les meilleures applications  
d'affaires pour l'iPad

Vous prévoyez vous procurer l'iPad d'Apple afin d'être plus productif ou simplement pour vous tenir informé ? Notre journaliste Alain McKenna a déterminé quelles sont les applications de l'iPad indispensables pour les gens d'affaires.

Les enjeux de l'industrie  
minière sous la loupe

Bien que les prix des métaux sont en hausse, tout n'est pas rose pour l'industrie minière québécoise. Les entreprises devront entre autres composer avec l'augmentation des redevances au cours des prochaines années. Portrait des enjeux d'un secteur en mutation.

Investir : voyage au cœur  
d'une salle des marchés

Comment votre argent est-il négocié chez votre courtier ? Entrez au cœur d'une des plus importantes salles des marchés du Canada. Objectifs : comprendre les rouages des marchés financiers et découvrir les spécialistes qui effectuent vos transactions en Bourse.

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



Inscrivez-vous à notre bulletin à  
[www.lesaffaires.com/pme](http://www.lesaffaires.com/pme)

# Trouvez l'essentiel pour les PME

Une sélection des meilleurs textes pour vous aider à prendre les bonnes décisions, comprendre les nouvelles tendances et accroître vos revenus!

Présenté par :



**Programmes gouvernementaux  
Piger dans son REER pour rénover**

Les quincailliers et marchands de matériaux de construction demanderont à Ottawa de transformer le populaire régime d'accession à la propriété (RAP) afin que les Canadiens puissent piger dans leur régime enregistré d'épargne-retraite (REER) pour financer des travaux de rénovation domiciliaire.

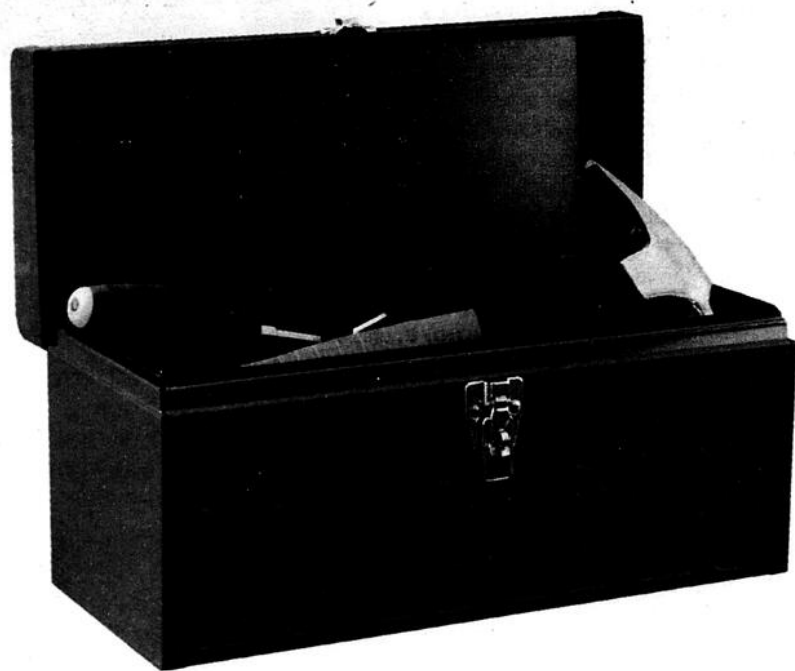
Cette mesure, si elle était adoptée par les gouvernements, viendrait remplacer en quelque sorte les crédits d'impôt à la rénovation en vigueur en 2009, mais qui n'ont pas été reconduits.

S'il n'en tient qu'à l'Association québécoise de la quincaillerie et des matériaux de construction, le RAP deviendrait le RAAP, le régime d'accession et d'amélioration de la

propriété. « Ce sera le thème principal de notre congrès qui aura lieu à la mi-mai : épargner pour rénover », précise Richard Darveau, pdg de l'Association.

Selon lui, un tel programme coûterait peu aux gouvernements, puisque l'épargne placée dans les REER fructifie déjà à l'abri de l'impôt. Les consommateurs ne s'endetteraient pas davantage, puisqu'ils emprunteraient leur propre argent. Enfin, la mesure inciterait les consommateurs à dépenser malgré la hausse de la taxe de vente du Québec, qui augmentera d'un point de pourcentage par an pendant deux ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

**A. Dubuc**



**Franchises**

**Boston Pizza : la pâte se dégonfle au Québec**

L'implantation de Boston Pizza au Québec paraît plus difficile que prévu.

Six ans après son arrivée dans la province, la chaîne de l'Ouest canadien peine, non seulement à ouvrir le nombre d'établissements qu'elle visait, mais aussi, à maintenir en activité ceux qu'elle a déjà ouverts.

Depuis un an, trois des quatre franchisés canadiens de Boston Pizza qui se sont placés sous la protection des tribunaux sont établis au Québec (à Lévis, Québec et Rivière-du-Loup). Un nouveau franchisé a repris les ac-

tivités du restaurant de Québec, mais les restaurants de Lévis et de Rivière-du-Loup ont fermé leurs portes. Dans ce dernier cas, la cessation des activités, le 7 avril, survient moins de deux ans après l'ouverture du restaurant, qui avait requis un investissement de 2 millions de dollars.

Au moment de son implantation au Québec, Boston Pizza prévoyait y compter une cinquantaine de restaurants en 2010, et 75 en 2014. Or, on ne compte actuellement que 27 Boston Pizza dans la province. **M. Jolicœur**

**Les sociétés dont on parle**

Abrafab.....62	Fenergic.....64	Roland Boulanger et Cie.....62
Alberto Culver.....58	Forzani.....58	Scott's REIT.....39
Apple.....24	Funcom.....8	Shoppers Drug Mart 39, 57, 58
Armotec.....	George Weston.....71	SNC-Lavalin.....58
ArtAnywhere.....11	H2O Innovation.....32, 33	Soucy (Groupe).....62
Astral Media.....58	Héroux-Devtek.....58	Syncrude.....58
Bestar.....26	Ikea.....7	THQ.....8
Canadian Oil Sands.....58	Le Devoir.....31	TRT-ETGO.....66
Canadian Tire.....39, 57	Lise Watier.....40 à 44	Ubisoft.....8
Cogeco.....58	McMillan.....71	Uni-Sélect.....39
Communauto.....7	Metro.....49	Vêtements Flip Design.....63
Confection Aventure.....64	MTY (Groupe).....58	Victrix.....71
Couche-Tard.....39, 49	NovaGold.....71	VYV Corporation.....22
DexterIT.....71	Renaud-Bray.....12	Warner Bros. Interactive.....8
Dollarama.....57, 58	Research In Motion.....24	Wiptec.....26
Ergorecherche.....71	Rio Tinto Alcan.....11	Xebec Adsorption.....71

**Articles de cuisine**

**Alessi choisit Montréal pour s'implanter au Canada**



La boutique de la marque italienne est située rue Crescent. [Photo : Gilles Delisle]

Ce n'est pas un hasard si la première boutique canadienne d'Alessi, qui a ouvert ses portes à la mi-avril, est située rue Crescent, à Montréal, à deux pas du Musée des Beaux-Arts et des nombreuses galeries : les accessoires de cuisine de la marque italienne s'apparentent à des œuvres d'art, tant le design des salières, des cafetières et des simples poêlons, dessinés par des artistes comme Alessandro Mendini et Philip Starck, est sophistiqué.

D'ailleurs, tout comme les galeries d'art, la boutique Alessi est fermée le lundi...

Le magasin de 75 mètres carrés marque les débuts en Amérique du Nord d'un nouveau concept élaboré par le designer Stefano Giovannoni. Une première succursale de son cru a été inaugurée en juin dernier à Milan, où se trouve le siège social du détaillant.

Alessi Montréal est le premier magasin de la chaîne au pays, mais il ne sera pas le seul, assure-t-on sur le site Internet du manufacturier. « Cette boutique ouvrira la voie à l'ouver-

ture de succursales dans d'autres grandes villes canadiennes. »

Les prix sont à l'avenant : on peut déboursier 50 \$ pour une simple cuillère, et jusqu'à 550 \$ pour un plat à fruits.

Les produits Alessi sont disponibles chez une vingtaine de détaillants au Québec. L'ouverture de la boutique de la rue Crescent est-elle une menace ? « Notre boutique sert de vitrine à nos produits, tandis que les détaillants offrent nos produits parmi d'autres marques. Tout le monde y gagne », explique Chantal Martin, d'Alessi Montréal.

Jean-Sébastien Michel, gérant de la boutique Aux plaisirs de Bacchus, rue Bernard, qui vend les produits Alessi, ne considère pas non plus l'arrivée de la boutique comme une menace. « Alessi a eu son heure de gloire au cours des années 1990 en lançant des produits au design avant-gardiste. Mais elle est désormais une marque haut de gamme parmi d'autres. »

**M. Turenne**

# AUGMENTEZ VOS VENTES

AVEC ROGER ET SIMON ST-HILAIRE  
FORMATEURS ET CONFÉRENCIERS

**235 000**  
personnes l'ont fait et ont vu la différence !

<p><b>Vente stratégique<sup>MD</sup></b></p> <p><b>Vous apprendrez comment... 2 JOURS 495 \$</b></p> <p>Conclure la vente Répondre aux objections Justifier vos prix/honoraires Qualifier vos prospects Argumenter avec aplomb Mieux communiquer Gérer votre temps/clientèle Prospecter</p>	<p><b>Relation avec la clientèle</b></p> <p><b>Vous apprendrez comment... 1 JOUR 250 \$</b></p> <p>Traiter les plaintes Fidéliser votre clientèle Communiquer avec tact Utiliser le téléphone, les courriels Améliorer votre image Maintenir votre motivation</p>
<p><b>Vente au détail 1 JOUR   250 \$</b></p> <p>Québec : 18 mai 2010 Montréal : 19 mai 2010</p>	<p><b>Gérance de vente 3 JOURS   795 \$</b></p> <p>Québec : 19-20-21 avr. 2010 Montréal : 13-14-15 sept. 2010</p>
<p>Conférences et séminaires privés disponibles</p>	
<p><b>Cours de vente Roger St-Hilaire</b></p> <p><b>1-800-463-7246</b> 514 673-1124 • 418 626-7498</p> <p><b>FORMATEURS AGRÉÉS À EMPLOI-QUÉBEC</b></p>	
<p>Séminaires approuvés par la Chambre de la sécurité financière et la Chambre de l'assurance de dommages. Membre de l'Association canadienne des conférenciers professionnels</p>	

**www.rogersthilaire.com**

## chronique



**René Vézina**  
rene.vezina@transcontinental.ca

## Pour développer les régions, il faut du capital tolérant

« **C**e n'est pas l'argent qui manque, ce sont les bons projets. »

Si vous vous intéressez aux affaires, je parie que vous avez déjà entendu cette remarque. Il est vrai qu'avec le Fonds de solidarité FTQ, Capital régional et coopératif Desjardins, la Banque de développement du Canada (BDC), le retour dans l'action de la Caisse de dépôt et placement, les Fonds d'intervention économique régional (FIER) et tout le bataclan, le Québec est apparemment bien pourvu en fonds d'investissement.

Sauf si vous dirigez une entreprise qui en est à ses débuts ou qui aborde une phase critique de sa croissance, ou si vous êtes en train de prendre le relais d'un propriétaire qui part à la retraite... Dans ces cas, rien n'est plus difficile que de trouver les liquidités nécessaires.

« En fait, les différents financiers se battent sur les meilleurs dossiers, ceux qui présentent peu de risques », dit Olivier Goyet, directeur du Centre local de développement (CLD) de Joliette. « Ce qui manque, c'est du capital de développement, du capital qui sait être tolérant », ajoute-t-il.

M. Goyet participait, au début d'avril, à l'une des tables rondes organisées par *Les Affaires* dans le cadre de la Tournée du Québec, une série de portraits régionaux que nous publions depuis plus d'un mois. Cette année, la Tournée du Québec a pour thème la relève – tant la relève entrepreneuriale que celle de la main-d'œuvre. Mais lors de ces tables rondes, les discussions portent aussi sur d'autres enjeux importants, dont la question du financement, qui revient régulièrement.

« Que voulez-vous, le Fonds de solidarité, tout comme Desjardins, gère l'argent des épargnants. Leur capacité de courir des risques est limitée », dit Yvon Cormier, directeur



[Illustration : Pisher]

général de Laurentides Économique, présent à la table ronde du début d'avril. Laurentides Économique est issu du regroupement des huit CLD des Laurentides, et couvre un territoire immense qui va de Saint-Eustache à Mont-Laurier. Globalement, il s'agit d'une région prospère. Mais là aussi, le capital de développement fait défaut.

Tout le monde le reconnaît : Québec devait faire le ménage dans ses organismes de financement parapublics, ce qui a mené, entre autres, à l'élimination des sociétés Innovatech. Mais il en a résulté un vide qui tarde à être comblé. Sur le terrain, on souligne que la formule du FIER est loin de tout régler. L'investisseur qui injecte du capital dans un FIER ne le fait pas par charité : il espère obtenir rapidement un bon rendement de sa mise de fonds. « C'est normal, ce n'est pas du capital du développement. Or, c'est ce qui fait défaut », dit Olivier Goyet.

D'autant plus, ajoute-t-il, que les économies régionales reposent moins sur la haute tech-

nologie que celles des centres urbains; les coups de circuit sont donc plus rares. Pendant les belles années de la bulle techno, on pouvait miser sur 10 entreprises de haute technologie en sachant que la réussite d'une seule d'entre elles compenserait pour l'échec des autres. Le rendement attendu était élevé. Il l'est encore en haute technologie; moins pour les secteurs traditionnels. Résultat ? Les financiers sont plus circonspects. Les entrepreneurs qui se lancent dans les affaires doivent frapper à de nombreuses portes.

Il en est une qui s'ouvre plus facilement : celle des CLD eux-mêmes, qui administrent les Fonds locaux d'investissement (FLI). Ils peuvent donner un coup de pouce, mais les enveloppes ne sont pas grosses. « Nous ne pouvons pas vraiment participer dans un projet au-delà de 100 000 \$ », dit M. Goyet. En tout, son FLI gère 1,2 million de dollars. « Et même si nous non plus, nous ne voulons pas perdre d'argent, notre analyse est fondée sur des critères différents : le potentiel du secteur, le nombre d'emplois créés, l'effet sur l'économie régionale. » Avec la capacité d'attendre et de ne pas souffler dans le cou des entrepreneurs. La solution ? « Si seulement on nous accordait plus de capital... »

Son collègue de Laurentides Économique, Yvon Cormier, va plus loin. Il plaide pour la création d'un fonds régional, mieux pourvu, qui considérerait les projets soumis sans égard au secteur d'activité. « Il ne serait pas nécessaire de créer une autre structure; il suffirait qu'on s'adjoigne les services d'un analyste sénior. » Il entend d'ailleurs proposer ce modèle lors du prochain congrès de l'Association des centres locaux de développement, qui aura lieu à la fin de mai à Mont-Tremblant.

Encourager la relève ? Sûrement. Une tape dans le dos, c'est bien, des fonds de développement, c'est mieux. ■

De mon blogue  
[www.lesaffaires.com/rene-vezina](http://www.lesaffaires.com/rene-vezina)



**Jacques Parizeau :**  
**Maclean's se déshonore**

Les auteurs d'un blogue de *Maclean's* se moquent de l'ancien premier ministre du Québec, qui a été admis à l'Hôpital Juif pour cause d'épuisement. Jacques Parizeau a 80 ans. Il est malade. Qu'on l'aime ou qu'on ne l'aime pas, un minimum de décence s'impose. Oui, il a commis un écart de conduite le soir du dernier référendum (en parlant de l'argent et du vote ethnique), mais la passion de cet homme n'a jamais été remise en question. Ni son intégrité.

### Vos réactions

« Qualifier ce que M. Parizeau a dit d'écart de conduite n'est plus très juste. Après le scandale des commandites, on voit bien qu'il avait tout à fait raison. Arrêtons de le culpabiliser pour une chose dite qui s'est avérée exacte en tout point. »

– Crobi

« Il se trouve que la maison de Jacques Parizeau, qui habite à Outremont, se trouve à quelques minutes de l'Hôpital Juif. Il s'agit de l'hôpital de son quartier. »

– Mortderire

# Une confiance bien méritée.



LIPPER  
FUND AWARDS 2010  
CANADA

MEILLEUR GROUPE – ACTIFS MIXTES



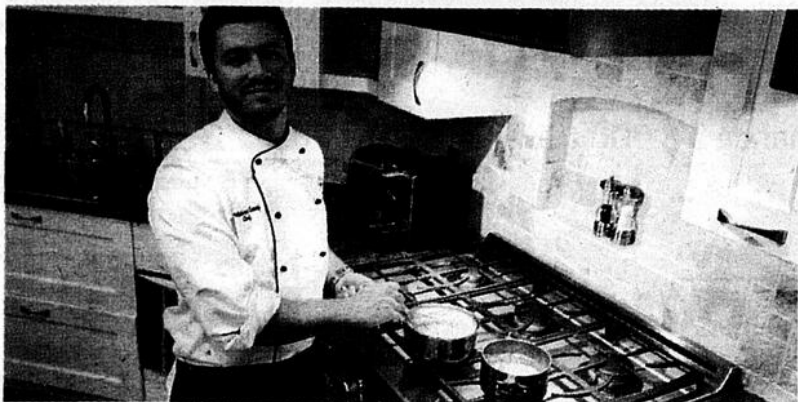
PARLEZ-EN À VOTRE CONSEILLER



Le prix du « Meilleur groupe – Actifs mixtes » est basé sur le meilleur rendement ajusté au risque pour la période de trois ans terminée le 31 décembre 2009 (série A). Lipper Inc. est une société de Thomson Reuters. Fidelity Investments est une marque déposée de FMR LLC. © 2010 FMR LLC.

ADV-11299 03/10 53781.2.0

**Marketing**  
**Embaucher un chef pour vendre des cuisinières au gaz**



Frédéric Saey, d'AG International [Photo Gilles Delisle]

Que fait un chef cuisinier sur la liste des employés permanents d'un distributeur d'appareils électroménagers haut de gamme ? « Il est le meilleur outil de promotion pour nos cuisinières au gaz », répond Josée Lamoureux, conseillère aux ventes, marketing et événements, d'AG International.

Depuis janvier dernier, ce détaillant de Laval emploie Frédéric Saey, l'ancien chef pâtissier du défunt restaurant Derrière les Fagots. M. Saey offre un cours de cuisine aux acheteurs d'une cuisinière au gaz de marque DCS. « Les gens aiment imiter les grands chefs en s'équipant d'une cuisinière au gaz. Or, la plupart d'entre eux ne savent pas s'en servir. D'où l'idée d'offrir ce cours », explique M<sup>me</sup> Lamoureux, qui a d'ailleurs noté une baisse sensible du nombre d'appels au service à la clientèle depuis la mise en place de ce service.

AG International fait également appel aux prestations de M. Saey lors de foires commerciales. C. Hébert

AG International fait également appel aux prestations de M. Saey lors de foires commerciales. C. Hébert

**Autopartage**  
**Ikea chouchoute les membres de Communauto**

Trouver du stationnement chez Ikea la fin de semaine peut être un casse-tête. Sauf pour les 20 000 membres du service de partage d'auto Communauto.

Depuis peu, ces derniers ont droit à un traitement de faveur de la part du détaillant suédois, qui leur réserve six places de stationnement à ses succursales de Montréal et de Boucherville. Cette initiative fait partie des améliorations d'Ikea en matière de développement durable.

C'est la première entente du genre que Communauto conclut avec un détaillant pour du stationnement dit de destination (son réseau compte 300 stations de véhicules, dont plusieurs sont situées chez des commerçants).

« Nous espérons que d'autres détaillants emboîteront le pas à Ikea », indique Marco Viviani, directeur, développement et relations publiques, de Communauto.

M. Viviani admet toutefois qu'il sera difficile de convaincre les autres grandes chaînes de conclure une entente semblable. « Certains craignent de soustraire des places de stationnement à leur clientèle habituelle. » Y. Clérouin

**CONFÉRENCES et ATELIERS**

avec **Stéphanie Milot**

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	GESTION DU STRESS	RECONNAISSANCE et MOTIVATION	SUCCÈS et ATTITUDE
---------------------------	-------------------	------------------------------	--------------------

**Nouveau : CONFÉRENCE SUR LE LANGAGE NON-VERBAL**

**OBTENEZ GRATUITEMENT UNE ANALYSE DE BESOIN et COMMANDEZ NOTRE DVD GRATUIT**  
(Extrait vidéo de conférence, Entrevue Télé)

**www.StephanieMilot.com** Courriel : [info@StephanieMilot.com](mailto:info@StephanieMilot.com)  
**(Bur.) 450.978.2725 (Cell.) 514.573.3525**

**MAÎTRE DE LA ROUTE**

**MDX** 300 chevaux pour rouler vers la victoire.

**1,9 % TAUX DE LOCATION ANNUEL JUSQU'À 36 MOIS\***

MASTERS  
COMMUNAUTÉ DE LA  
DISTRIBUTION CANADIENNE

**ACURA**  
DEVANT.

\*Exemple représentatif : Offre de location d'une durée limitée basée sur : Offre de financement d'une durée limitée basée sur une nouvelle MDX 2010 (YD2H2AJN) disponible par l'entremise de Honda Canada Finance Inc. sur approbation de crédit. Taux de financement annuel de 1,9 % pendant 36 mois. Paiements mensuels de 588 \$ avec acompte de 6 350 \$ ou échange équivalent, frais de transport et de préparation de 1 895 \$, premier versement mensuel et dépôt de sécurité de 0 \$ à la signature du contrat de location. Le total des obligations de la location est de 27 518 \$. Taxes, immatriculation, assurances et enregistrement en sus. Allocation de 24 000 kilomètres, frais de 0,15 \$/km pour les kilomètres excédentaires. Le concessionnaire peut louer à prix moindre. Le concessionnaire peut avoir à commander ou échanger. Voir votre concessionnaire Acura pour tous les détails. Offre valide jusqu'au 30 avril 2010.

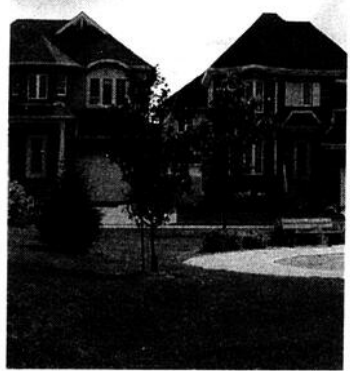
## actualités

# Jeux vidéo : pas assez de talents, trop de main-d'œuvre peu qualifiée

**Technologie.** L'ouverture de nouveaux studios à Montréal fera bondir la demande à 3 000 travailleurs d'ici 2015.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Des milieux de vie pour vos employés : un autre atout de Laval!



Vous voulez installer votre entreprise à Laval? Vous ne manquez pas de bonnes raisons pour le faire. Les atouts sont nombreux, car vous ne cherchez pas seulement un terrain ou un immeuble, vous souhaitez un milieu économique dynamique, un lieu bien situé. Mais vous voulez aussi que vos employés trouvent un milieu de vie organisé, prêt à accueillir leur famille et leurs projets.

Laval offre une grande variété de milieux de vie adaptés aux différents besoins de vos employés. L'offre immobilière est variée et propose des choix pour tous les budgets, dans des quartiers vivants et dans une ville bien organisée.

Travailler et vivre dans une ville qui n'a pas peur de l'avenir, voilà une option préférentielle d'aménagement qui a tout d'une bonne décision.

1555, boulevard Chomedey  
Bureau 100  
Laval (Québec) H7V 3Z1  
Téléphone : 450 978-5959  
Télécopieur : 450 978-5970  
info@lavaltechnopole.com  
www.lavaltechnopole.com



Il y a une place pour vous à Laval...

L'implantation de trois nouveaux studios de jeux vidéo à Montréal au cours des prochains mois fait craindre aux dirigeants de l'industrie qu'il y aura sous peu une pénurie de travailleurs d'expérience, alors qu'on trouvera une surabondance de main-d'œuvre peu qualifiée.

Les nouveaux studios que Funcom, THQ et Warner Bros. Interactive Media ouvriront à Montréal créeront à eux seuls plus de 1 000 nouveaux postes d'ici cinq ans. Selon l'Alliance numérique, si on ajoute à cela la croissance prévue des studios déjà établis dans la métropole québécoise, 3 000 emplois seront créés dans le secteur des jeux vidéo d'ici 2015. Cela consolidera la troisième place qu'occupe l'industrie canadienne du jeu vidéo au palmarès mondial du nombre d'emplois. La moitié des 14 000 emplois du secteur au Canada est concentrée au Québec.

#### Manque de personnes aptes à diriger

Il ne manquera pas de travailleurs pour combler la plupart de ces nouveaux postes, assure Pierre Proulx, président du conseil d'administration de l'Alliance numérique. « Depuis 10 ans, les programmes de formation ont toujours satisfait la demande de l'industrie, dit-il. C'est plutôt pour les postes de dirigeants qu'on a des craintes. Pour occuper ces postes, il faut une expérience et une compétence que peu de personnes possèdent au Québec. »

Car qui dit quantité ne dit pas nécessairement qualité : les travailleurs d'expérience, capables de diriger des équipes pour la création d'un jeu, sont rares au Québec. Trop rares au goût de certains, qui craignent que les nouveaux studios ne rendent la situation plus difficile encore.

« Ces nouveaux studios exercent une forte pression sur le bassin de travailleurs, estime Yannis Mallat, pdg d'Ubisoft Montréal. Cela accroît le risque auquel la livraison d'un produit de qualité est exposée. »

Au lieu de produire de nombreux travailleurs peu qualifiés, les écoles québécoises devraient porter davantage



Yannis Mallat, pdg d'Ubisoft Montréal, croit que les écoles devraient former davantage de travailleurs spécialisés.

#### Le Canada se classe troisième au monde

Pays	Nbre d'emplois dans les jeux vidéo
États-Unis	34 000
Japon	20 000
Canada	14 000
Angleterre	8 300

Sources : Alliance numérique, Secor, 2008

attention aux métiers spécialisés du jeu vidéo, affirme M. Mallat.

#### Des lacunes dans la formation

Cet avis trouve écho chez TechnoCompétences, le comité sectoriel des technologies de l'information. « Ce qui fait la différence pour un studio, ce sont les employés qualifiés, ceux qui se situent en haut de la pyramide », dit Sylvie Gagnon, directrice générale de l'organisme.

« Il y a un foisonnement des programmes de formation à l'entrée du marché du travail, explique M<sup>me</sup> Gagnon. Il pourrait bientôt y avoir trop de travailleurs pour l'industrie. Mais en même temps, il risque d'y avoir une pénurie de gens qualifiés. »

Ce constat semble faire l'unanimité dans le secteur. C'est ce que l'Alliance numérique et TechnoCompétences espèrent faire comprendre au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, quand ils lui soumettront, plus tard ce printemps, une proposition pour régler ce problème. ■

# Voir à la santé des employés, c'est rentable

**Management.** Plusieurs experts soutiennent que les programmes de bien-être offerts par les entreprises ont des effets positifs.

par Suzanne Dansereau > [suzanne.dansereau@transcontinental.ca](mailto:suzanne.dansereau@transcontinental.ca)

Les employeurs qui investissent dans des programmes de santé et bien-être pour leurs employés devraient être encouragés, et non ridiculisés.

Un nombre croissant d'études démontrent que ces initiatives sont bénéfiques non seulement pour les employés, mais aussi pour le rendement des entreprises.

C'est ce que font valoir plusieurs experts à la suite de la publication dans les journaux, au cours des dernières semaines, d'articles qui décrient certaines dépenses effectuées par la Caisse de dépôt et placement du Québec, dans la fonction publique et dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Diffusés dans les médias de Québec, dont le *Journal de Montréal*, les reportages ci-

blent des dépenses qui vont de 1 400 \$ pour une fin de semaine de retraite silencieuse pour deux employés, à 20 000 \$ pour des cours de yoga pour 300 fonctionnaires. Les réunions de planification stratégique et les cours de cuisine ont aussi été visés par les reportages.

## « Chasse aux sorcières »

Plusieurs activités de santé et bien-être dans le milieu municipal et parapublic ont été annulées à la suite de cette controverse, déplore Marie-Claude Pelletier, pdg du Groupe de promotion et de prévention en santé GP2S. « C'est malheureux, car des programmes bien structurés ont des effets positifs réels. »

Jean-Pierre Brun, titulaire de la Chaire de gestion de

## Des chiffres convaincants

**17 %** Coût direct et indirect de la non-santé, en proportion de la masse salariale.

**1,8 jour**

Réduction de l'absentéisme, par employé par année, dans les entreprises qui offrent des programmes de santé et mieux-être.

**28 %** Écart de la hausse de la valeur aux actionnaires entre les entreprises qui offrent des programmes de santé et celles qui n'en offrent pas.

**12 %** Augmentation de la productivité d'un employé qui pratique une activité physique régulièrement.

Source : Watson Wyatt, sondage nord-américain, 2008

santé et sécurité du travail à l'Université Laval, juge que ces programmes font l'objet d'une chasse aux sorcières. « On fait fausse route. Les entreprises qui se préoccupent de la santé et de la qualité de vie au travail affichent des rendements supérieurs de 15 à 20 % à ceux d'autres organisations. Ce genre d'initiative ne doit pas considéré comme une dépense, mais comme un investissement, car la non-santé coûte cher. »

« Certaines dépenses [mentionnées dans les articles] me paraissent élevées », indique de son côté Martin Juneau, directeur de la prévention à l'Institut de cardiologie de Montréal, qui offre des services de prévention et de promotion de la santé. « Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. »

## Un bon rendement

Chez Desjardins, une étude réalisée en 2008 auprès de

1 000 employés montre que chaque dollar dépensé dans le programme de santé et mieux-être s'est traduit par un rendement de 1,50 à 3 \$ au bout de trois ans.

« Le rendement de 1,50 \$ touche des facteurs facilement mesurables, comme l'abaissement du taux d'absentéisme et du taux de roulement pendant la période étudiée, tandis que celui de 3 \$ porte sur d'autres facteurs plus qualitatifs, comme le

degré d'engagement, précise Réal Cassista, directeur, assurance collective et gestion de la santé, de Desjardins.

Luc Saint-Pierre, vice-président, ressources humaines, de Pfizer Canada, signale que 80 % des employés qui ont participé aux programmes de santé et bien-être disent avoir amélioré leurs habitudes de vie. « Ce sont des mesures valables qui contribuent grandement à la mobilisation des employés. » ■

*L'emplacement parfait pour votre entreprise?*

*Nouveau règlement de zonage*

*INCINÉRATEUR proposé*

*2 ans de construction routière prévus*

# L'EMPLACEMENT IDÉAL EST PLUS QUE L'ESPACE QU'IL OCCUPE.

Il n'est pas toujours facile de mettre la main sur les renseignements qu'il faut pour être en mesure de prendre des décisions éclairées. Profitez de l'expertise et des ressources d'un AGENT IMMOBILIER commercial afin de trouver l'espace idéal pour votre entreprise.

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

## commentaire



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

# Québec doit mieux gérer ses dépenses

**E**nviron 50 000 personnes ont manifesté le 11 avril à Québec contre le budget Bachand, mais surtout parce qu'ils sont mécontents de la façon dont l'État est géré.

Cette protestation a été encouragée par une station de radio locale, FM 93. (Petit rappel historique : le 22 juillet 2004, 50 000 personnes étaient descendues dans les rues de Québec pour manifester contre la fermeture de CHOI-FM par le CRTC. Cette manifestation avait été organisée par les émules de Jeff Fillion, l'auteur de propos vulgaires et sexistes, que l'organisme de réglementation avait jugés outranciers.)

Les manifestants du 11 avril dernier en ont surtout contre le gaspillage des fonds publics et la mauvaise gestion de l'État : dépenses excessives dans certains ministères et sociétés d'État, favoritisme, etc.

C'est une perception largement répandue dans la population, alors que le gouvernement ne donne pas l'impression de poser les gestes requis pour rétablir la crédibilité de sa gestion. Son refus d'ordonner une enquête dans l'industrie de la construction renforce l'impression qu'il ne veut pas mettre au jour la collusion, la fraude, le blanchiment d'argent, des irrégularités dans le financement des partis politiques, les coûts trop élevés et l'infiltration du crime organisée... par crainte que le Parti libéral n'en sorte éclaboussé.

Exaspérée, la classe moyenne estime ne pas recevoir assez de services pour justifier les taxes et l'impôt qu'elle paie. Consciente de la quantité des services dispensés par l'État, elle ne dénonce pas tant le fardeau fiscal qui l'afflige que l'usage qu'on en fait, estimant que celui-ci serait moins élevé si l'État québécois était mieux géré.

Leur colère s'exerce contre le gouvernement et le premier ministre Jean Charest en particulier, mais les gestionnaires ont une grande part de responsabilité dans la mauvaise utilisation des fonds publics : dépenses discutables dans certains organismes et commissions scolaires, activités coûteuses de mobilisation et de formation du personnel, allocations généreuses lors de départs volontaires, frais de voyage parfois trop élevés, équipement inutilisé qui dort dans des entrepôts, mauvaise gestion des appels d'offres

et des contrats, dépassements de coûts, rénovations coûteuses de bureaux, etc.

Tous les décideurs et gestionnaires de l'État devraient tenir pour acquis qu'ils doivent « laver plus blanc que blanc ». Cela peut être frustrant, mais il n'y a aucune place à l'erreur dans les dépenses qui pourraient être controversées. C'est une contrainte qui n'existe pas dans le secteur privé, où il y a aussi bien du gaspillage. Les égarements n'y sont pas plus acceptables, la seule différence étant qu'ils ne sont pas rapportés par les médias. Pour le moment, seule la rémunération des dirigeants du secteur privé est sous surveillance.

Par ailleurs, il n'est pas scandaleux en soi que des dirigeants de ministères, de sociétés d'État et d'organismes publics reçoivent des primes au rendement, si celles-ci sont méritées et sont raisonnables. Tous y gagnent si la rémunération incitative conduit à des rendements accrus et à une baisse des coûts.

Québec mène actuellement une campagne publicitaire dans laquelle il affirme que « 62 % de l'effort pour rétablir l'équilibre budgétaire sera fait par le gouvernement ». Cet objectif n'est pas pris au sérieux, car le passé ne garantit pas le réalisme cet engagement.

La recherche systématique de l'efficacité, une meilleure gestion des projets, des soumissions, des contrats et des achats, une révision en profondeur des programmes, la renonciation au financement des partis politiques par le privé et l'élimination du favoritisme dans l'allocation des contrats doivent toutes devenir des priorités de l'État.

Enfin, le gouvernement doit se résigner à ordonner une enquête publique dans l'industrie de la construction. Celle-ci est rongée par un cancer généralisé qui touche des entrepreneurs, des firmes de génie-conseil, des syndicats, des fonctionnaires provinciaux et municipaux, des élus et des partis politiques.

Certes, une telle enquête pourrait ratisser large et comporte un risque pour le gouvernement. Mais qu'est-ce qui est le plus important ? Protéger les bénéficiaires du système ou faire le ménage afin de nous donner un État plus efficace et dont nous serons fiers. Poser la question, c'est y répondre. ■

Suivez le blogue de Jean-Paul Gagné, au [www.lesaffaires.com/jpgagne](http://www.lesaffaires.com/jpgagne)

## LA GALERIE LES AFFAIRES



[Illustration : Pierre Micho, michoillustrations.com]

### MÉLANIE BOUCHER

Le Jeune Réseau HEC Montréal est dirigé par une nouvelle présidente : il s'agit de Mélanie Boucher, 27 ans, chargée d'équipe au sein des ventes nationales du Groupe Les Affaires. Le Jeune Réseau HEC Montréal offre aux diplômés de 35 ans et moins des occasions qui favorisent le réseautage et l'entraide, et ce, au moyen de différentes activités et de services de gestion de carrière. Titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, Mélanie Boucher siègera également au conseil d'administration du Réseau HEC.

### J'AIME

Un groupe de citoyens dirigé par Pierre Paquet, éditeur de *Voir*, a créé un fonds de soutien à la défense de Claude Robinson, victime de Cinar et de ses dirigeants et collaborateurs. M. Robinson avait obtenu d'un tribunal un dédommagement de 5,2 millions de dollars, mais les intimés ont porté leur cause en appel. Comme David contre Goliath, un artisan sans le sou doit se défendre contre des géants qui peuvent se payer les meilleurs avocats.

### JE N'AIME PAS

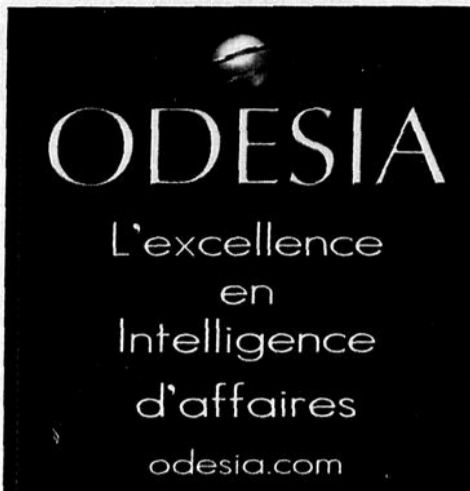
Une autre contrat informatique du gouvernement du Québec a échoué. Ce contrat, alloué à DMR par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) sous la pression de proches du Parti libéral, n'a donné aucun résultat et a été annulé. Selon *La Presse*, ce fiasco a coûté 37 millions de dollars à la CSST. Raison : un processus d'allocation de contrat déficient, dans lequel l'influence politique a joué, conjugué à une mauvaise exécution.

# tendances

**Le huard est devenu une monnaie forte** p. 15

**Plusieurs grandes sociétés doivent refaire leur image** p. 17

**Les défis à relever pour percer le marché indien** p. 20



**ODESIA**  
L'excellence en Intelligence d'affaires  
odesia.com



## La citation

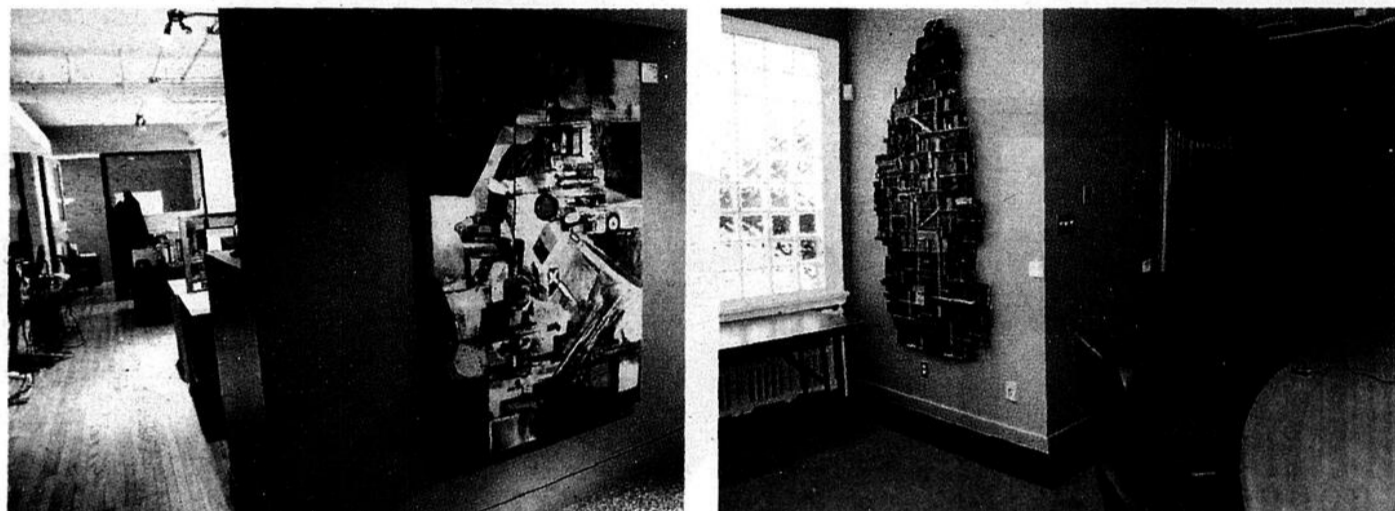
« Je suis favorable à l'exportation d'électricité du Québec vers les États-Unis. Mais dans un souci de diversification, il est important de continuer à valoriser une partie de notre électricité localement. »

— Jacynthe Côté, chef de la direction de Rio Tinto Alcan

## L'outil

### Trouvez les meilleurs candidats en TI

Les sites d'emplois généralistes foisonnent sur la Toile, ce qui complique la recherche de candidats spécialisés. Gratuit pour les entreprises qui désirent chercher des candidats ou publier une offre d'emploi, Interjob.ca se spécialise dans le secteur des technologies de l'information (TI). Les gens en quête d'un emploi y laissent un CV accompagné d'une vidéo ou d'un message vocal. Interjob se targue d'être la première plateforme de recrutement qui donne accès à un grand nombre de postes non affichés de plusieurs entreprises.



[Photos : ArtAnywhere]

## Œuvres d'art gratuites cherchent entreprises au budget restreint

**ArtAnywhere.** La société montréalaise veut créer un meilleur maillage entre artistes et gens d'affaires.

Vous désirez habiller les murs de la salle de repos de vos employés, mais disposez d'un budget déco limité ?

La jeune société montréalaise ArtAnywhere offre une solution originale à ce problème. Elle propose de créer des galeries d'art éphémères sur mesure pour les entreprises qui en font la demande. Le tout, sans frais.

« Nous organisons des expositions d'une durée de deux mois, explique Julian Haber, cofondateur d'ArtAnywhere. L'exposition peut présenter des œuvres de toutes les catégories : peinture, photographie, sculpture et art numérique. Les pièces [exposées dans les

galeries éphémères] sont vendues sur notre site Web, ce qui procure de la visibilité pour les artistes auprès de gens et des entreprises qui ont les moyens de les acheter. »

ArtAnywhere prélève une commission de 25 % du prix de vente des œuvres, ce qui est moitié moins que ce qu'exigent les galeries d'art traditionnelles, souligne M. Haber. L'entreprise a été fondée l'été dernier par ce dernier et Raymond Luk, qui finance le projet.

ArtAnywhere est associée à 140 artistes de différentes régions du Canada et compte plus d'un millier d'œuvres d'art prêtes à être exposées.

Les deux entrepreneurs rêvent d'étendre ce service aux États-Unis et au reste du monde, mais ils doivent avant tout réussir à percer le marché canadien.

« Nous venons de vendre une œuvre d'un artiste qui n'avait pas exposé depuis une dizaine d'années », dit M. Haber, qui est lui-même photographe.

« Plutôt que de payer pour entreposer ses créations, il vient d'en vendre une. Si nous pouvons créer des liens plus solides entre les artistes et les entreprises d'une même collectivité, nous ferons de l'argent, et les artistes aussi. » **Alain McKenna**

## Urgence

## Leadership

## La mémoire des leaders

Lisez le portrait d'un grand leader toutes les deux semaines, jusqu'au 17 avril.

Cette semaine : Lise Watier

Voyez l'entrevue vidéo à [urgenceleadership.com](http://urgenceleadership.com)

Une initiative de :

**les affaires**

En collaboration avec :

**# Knightsbridge**

Nos partenaires :

**BCF** AVOCATS ADJURÉS DE BREVETS ET DE MARQUES

**CN**

**FONDS** de solidarité FTQ

**RSM Richter Chamberland** Experts-comptables

**Bell**

**CA** Comptables agréés

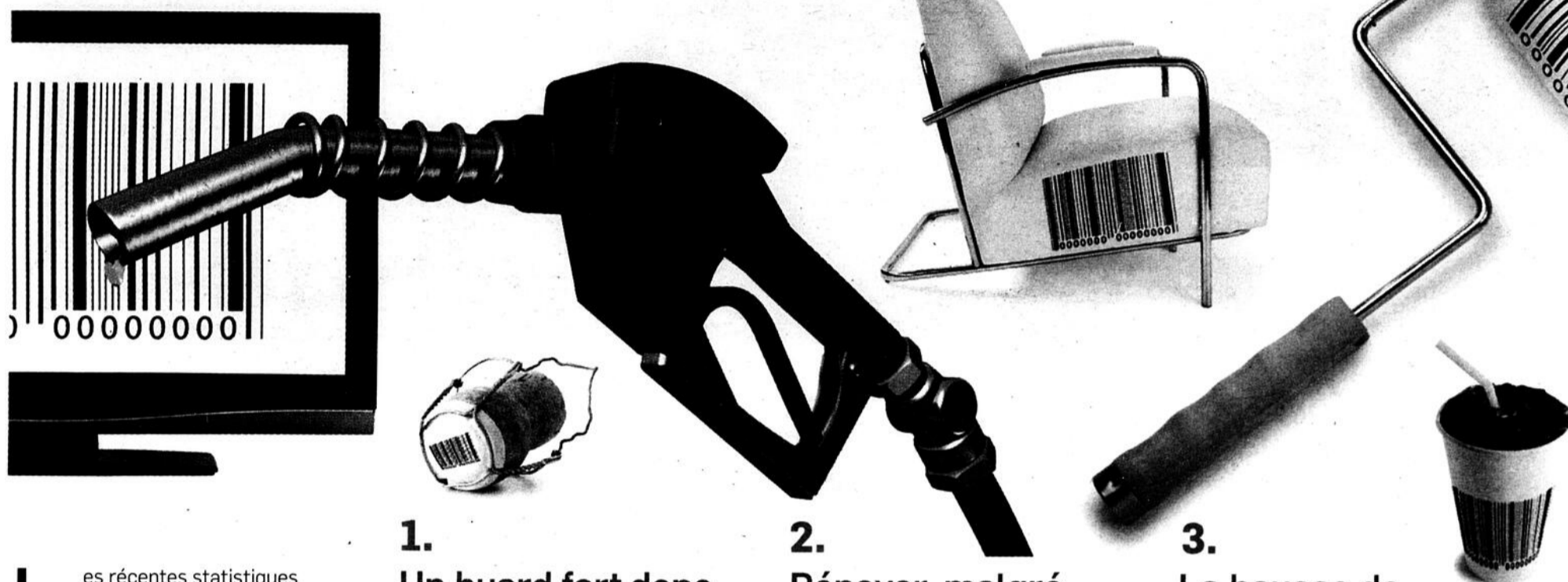
**DMR** FUJITSU

## tendances en manchette

# Les 10 défis des détaillants

**Commerce de détail.** Hausse de la TVQ, dollar canadien à parité avec la devise américaine... la reprise s'annonçait forte, mais les nuages se multiplient. Leur stratégie pour faire face à cette situation complexe.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca



Les récentes statistiques économiques donnent espoir aux commerçants québécois de connaître une meilleure année en 2010 que la précédente. Or, au cours des prochains mois, ils affronteront plusieurs vents contraires qui menacent la reprise de leurs ventes.

La TVQ augmentera deux fois en deux ans; les taux d'intérêt remonteront; l'appréciation du dollar canadien favorisera les achats aux États-Unis; le surendettement guette les ménages; le salaire minimum sera rehaussé, etc. Autrement dit, les défis sont nombreux, et les détaillants n'auront d'autre choix que de leur prêter une attention particulière s'ils veulent bonifier leurs marges mises à mal pendant la récession.

Les ventes au détail ont augmenté de 1,7 % au Québec en 2009, par rapport à une baisse de 1,4 % dans le reste du Canada, selon les dernières données de Statistique Canada.

Le Mouvement Desjardins prévoit une croissance des ventes au Québec de 3 % cette année et de 2,9 % l'an prochain. Les premiers chiffres de 2010 montrent une croissance robuste des ventes de magasins exploités depuis au moins un an par rapport à la même période l'an dernier, tant aux États-Unis qu'au Canada. La consommation compte pour 60 % du produit intérieur brut du Canada. Dans les articles qui suivent, des experts décryptent les enjeux des prochains mois. Nous avons également demandé à plusieurs détaillants d'exposer leur stratégie pour y faire face.

## 1. Un huard fort dope les ventes en ligne aux États-Unis

**Défi :** Freiner l'exode des consommateurs causée par la force du dollar canadien

**Les faits :** Le dollar canadien s'échange à parité avec le dollar américain pour la première fois depuis 20 mois. Si les différences de prix persistent de part et d'autre de la frontière, on assistera à des fuites commerciales au profit des marchands américains.

**Réaction :** Chez Best Buy, l'ajustement n'a pas tardé. Plusieurs des best-sellers se détaillent au même prix ou moins cher au Canada qu'aux États-Unis, assure Patrick Lavoie, directeur, Marketing, de Best Buy Québec, avec une demi-douzaine d'exemples à l'appui dont des télé à écran géant Samsung.

Ce qui est vrai pour l'électronique l'est moins pour les livres. « La Loi 51 nous oblige à nous approvisionner chez les fournisseurs québécois qui nous facturent en dollars canadiens, fait remarquer Blaise Renaud, directeur commercial de Renaud-Bray. Nos fournisseurs n'ajustent pas les prix sur l'euro, car le phénomène est trop récent. »

Depuis la fin de décembre, le dollar canadien est passé de 0,63 euro à 0,74 euro, une appréciation de 17 %.

Si les prix ne bougent pas, des fuites sont à prévoir. « Sur un dollar dépensé en commerce électronique, 30 à 40 cents le sont ailleurs qu'au Canada, par exemple aux États-Unis, estime Sylvain Sénécal, titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier, de HEC Montréal. Si je le fais déjà et que je peux acheter plus de marchandises grâce à la parité, il n'y a pas de frein. »

## 2. Rénover, malgré la disparition d'incitatifs fiscaux

**Défi :** Accroître les ventes sans l'aide des crédits d'impôt à la rénovation domiciliaire

**Les faits :** Les gouvernements fédéral et provincial n'ont pas reconduit les crédits d'impôt à la rénovation domiciliaire, qui ont grandement aidé les quincailliers à traverser la récession l'an dernier.

**Réaction :** Les quincailleries devront apprendre à se passer de ces incitatifs fiscaux.

« D'octobre à décembre 2009, nous avons connu notre meilleur trimestre, avec une augmentation minimale [des ventes] de 15 % par rapport au même trimestre de l'année précédente » dit Richard Darveau, pdg de l'Association québécoise de la quincaillerie et des matériaux de construction (AQMAT). Cette augmentation a compensé les neuf premiers mois de l'année, plus tranquilles. Au total, l'industrie n'a pas connu de baisse de revenus en 2009.

Autre revers pour les marchands en rénovation, le gouvernement fédéral n'accepte plus de demandes de subvention dans le cadre du programme écoÉNERGIE Rénovation Maisons depuis le 31 mars 2010. Cette subvention pouvait atteindre 5 000 \$ par maison.

« Nous nous attendons à ce que 2010 soit semblable à 2009, grâce à la construction non résidentielle. Les marchands sont confiants si nous nous fions à ce que nous voyons dans les expositions commerciales du printemps », dit Marcel Soucy, économiste de l'AQMAT.

## 3. La hausse de la TVQ ralentira les achats importants

**Défi :** Absorber l'impact de la hausse de la taxe de vente du Québec (TVQ)

**Les faits :** Le gouvernement du Québec augmente d'un point de pourcentage la TVQ chaque année pendant deux ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

**Réaction :** Par exemple, la hausse de la TVQ de 7,5 à 8,5 % se traduira par une augmentation de 157,20 \$ pour l'achat d'un véhicule de 15 000 \$. En 2012, quand la TVQ sera de 9,5 %, la surcharge sera de 315 \$, par rapport à la TVQ actuelle de 7,5 %.

« Récemment, un client a acheté pour 13 500 \$ une Dodge Dakota qui était vendue 17 000 \$ ailleurs, une différence de 3 500 \$ », dit Michelle Therrien, vice-présidente, Marketing, de H. Grégoire, le Costco de l'auto usagée. L'entreprise vend plus de 10 000 véhicules par an. C'est dire que les rabais demeurent attrayants malgré la hausse de la taxe. Environ 80 000 personnes par an visitent les magasins H. Grégoire.

L'année 2010 s'annonce meilleure que la précédente pour le détaillant automobile.

« La dynamique de l'économie canadienne reste très forte, dit Martin Lefebvre, économiste principal au Mouvement Desjardins. L'augmentation de la TVQ viendra ralentir la consommation. Mais pour nous, ce n'est pas incompatible avec la poursuite de la reprise économique. »

## en manchette tendances

### LE CONTEXTE

Sources : Paquin Recherche, International Council of Shopping Centers, Valeurs Mobilières Desjardins

#### REBOND DES VENTES AU QUÉBEC...

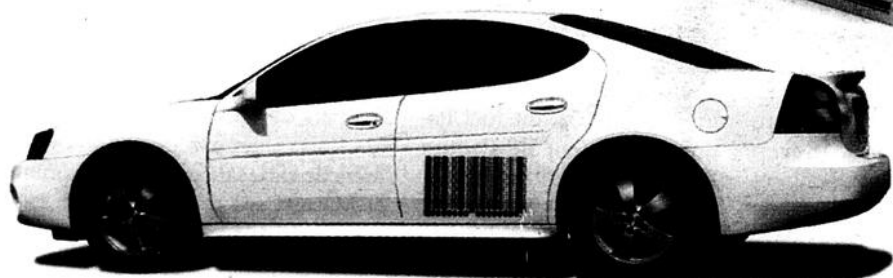
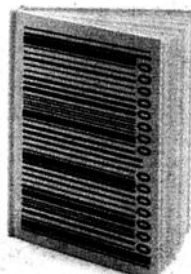
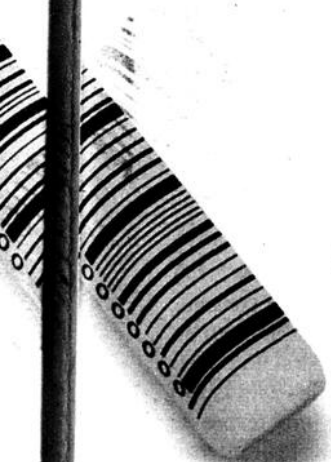
**+3%** Croissance prévue des ventes au détail, excluant l'essence, au Québec en 2010.

#### ET AUX ÉTATS-UNIS

**+9%** Croissance des ventes dans les magasins en exploitation depuis un an en mars, aux États-Unis. C'est le meilleur mois de mars depuis 1999, entre autres grâce à une température clémente.

#### LE MARCHÉ AUTOMOBILE CANADIEN REPREND DE LA VITESSE

**+14,1%** Hausse des ventes de voitures en mars 2010, au Canada, par rapport au même mois en 2009.



#### 4. Taux d'intérêt : le consommateur doit rester confiant

**Défi :** Maintenir le niveau de confiance des ménages malgré la hausse des taux d'intérêt

**Les faits :** Le taux directeur de la Banque du Canada est à un plancher de 0,25 %. Son gouverneur, Mark Carney, a répété qu'il resterait à ce niveau jusqu'en juin. Plusieurs experts prévoient une remontée du taux par la suite.

**Réaction :** Le consommateur doit être confiant pour se procurer des biens durables comme une automobile ou des meubles. Pour le moment, tout va bien, mais qu'en sera-t-il des prochains mois ?

« S'il y a un facteur qui peut changer la donne, c'est le niveau des taux d'intérêt et leur impact sur la valeur des maisons », dit Melanie Kau, présidente de Mobilia, une chaîne de commerces d'ameublement. C'est un facteur qui peut miner la confiance des clients. »

À ce propos, le Mouvement Desjardins prévoit que le taux directeur passera progressivement de 0,25 à 2,5 % en un an, à compter de juillet 2010.

« Cela pourrait faire mal, dit Martin Lefebvre, économiste principal. Des gens seront pris à la gorge quand viendra le moment de renouveler leur hypothèque. Il y aura moins d'argent disponible pour la consommation discrétionnaire. Cela pourrait jouer contre les détaillants », croit-il.

Desjardins s'attend à une croissance de 3 % des dépenses de consommation en 2010, et de 2,9 % l'année suivante. Ces prévisions n'ont pas été revues depuis le dépôt du budget du ministre québécois des Finances, Raymond Bachand.

#### 5. La « boîte noire » deviendra obligatoire dans les restaurants

**Défi :** Minimiser les coûts associés à l'installation du module d'enregistrement des ventes, prévue en novembre 2011.

**Les faits :** Certains établissements ne déclarent pas toutes leurs ventes, ce qui entraîne des pertes fiscales qu'on estime à 417 millions de dollars pour le gouvernement provincial.

**Réaction :** Même si le gouvernement défraie l'installation et le coût du module d'enregistrement des ventes (MEV), la mesure ne sera pas sans frais pour les restaurateurs.

Il en coûtera 4 000 \$ par établissement en moyenne pour faire fonctionner le MEV, selon les données colligées par l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) dans le cadre d'un projet-pilote, en cours depuis novembre 2009.

Les mises à jour des systèmes de caisses (pour pouvoir faire fonctionner le MEV), les réorganisations physiques et les réparations éventuelles devront être assumées par les restaurateurs », dit François Meunier, vice-président, Affaires publiques et gouvernementales, de l'ARQ, qui demande au gouvernement de compenser les exploitants.

La facture sera encore plus salée pour des établissements comme les casse-croûte estivaux, où la facturation se fait encore bien souvent à la main. D'après l'ARQ, c'est le cas de 40 % des quelque 25 000 établissements visés par la mesure.

#### 6. Hausse du salaire minimum rime avec hausse des prix

**Défi :** Absorber la hausse des coûts de la main-d'œuvre

**Les faits :** le 1<sup>er</sup> mai, le salaire minimum passera de 9 \$ à 9,50 \$ l'heure pour les salariés ordinaires. L'augmentation est de 0,25 \$ l'heure pour les travailleurs qui touchent des pourboires. Il s'agit de la troisième hausse de 0,50 \$ depuis trois ans.

**Réaction :** On ne doit pas oublier le lien entre le prix d'un produit acheté et les coûts d'exploitation du détaillant ou du restaurateur. La hausse de 0,50 \$ du salaire minimum correspond à une augmentation de la masse salariale de 35 millions dans le secteur de la restauration, affirme François Meunier, vice-président, Affaires publiques et gouvernementales, de l'Association des restaurateurs du Québec.

« Nous devons augmenter notre chiffre d'affaires de 1 % pour couvrir l'augmentation du salaire minimum, dit Éric Duguay, président de la société de franchises La Piazzetta, une chaîne qui compte 23 établissements. Pour y parvenir, nous présenterons des produits à plus forte marge dans le menu et nous augmenterons nos prix. »

#### LES ACTEURS



**Nom :** Melanie Kau  
**Titre :** Présidente  
**Entreprise :** Mobilia

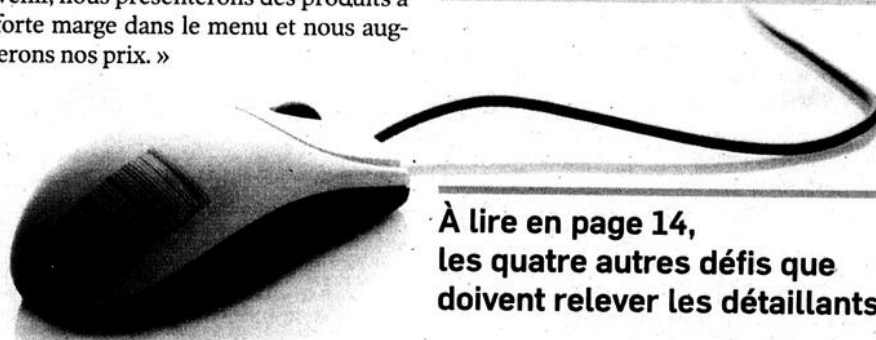
« À titre de détaillant, la force du dollar canadien nous fournit une occasion d'offrir une valeur accrue à nos clients en diminuant nos prix. »

#### L'AVIS DE L'EXPERT



**Nom :** Vincent Fournier  
**Titre :** Gestionnaire de portefeuille  
**Entreprise :** Claret

« Le dollar canadien s'échange à parité à un moment où, au Québec, on augmente la TVQ de deux points. Un important pourcentage de la population canadienne vit près de la frontière canado-américaine. Une heure de voyage pour faire des emplettes, c'est intéressant. »



À lire en page 14, les quatre autres défis que doivent relever les détaillants

## tendances en manchette

### 7. L'endettement des ménages, une bombe à retardement

**Consommation.** La remontée des taux d'intérêt forcera les Québécois à se serrer la ceinture.

Les ménages québécois sont plus endettés qu'avant la récession. À cause de la remontée des taux d'intérêt au cours des prochains mois, le surendettement des ménages représente une bombe à retardement pour l'économie, croient certains experts.

« L'endettement des ménages est le facteur qui influencera le plus les dépenses de consommation, car il limite l'argent discrétionnaire », dit Marie-Claude Frigon, associée de RSM Richter Chamberland, du groupe de consultation en commerce de détail.

Pour l'instant, on ne sent pas les effets du surendettement parce que les taux d'intérêt demeurent bas, ajoute-t-elle.

Martin Lefebvre, économiste principal au Mouvement Desjardins est plus

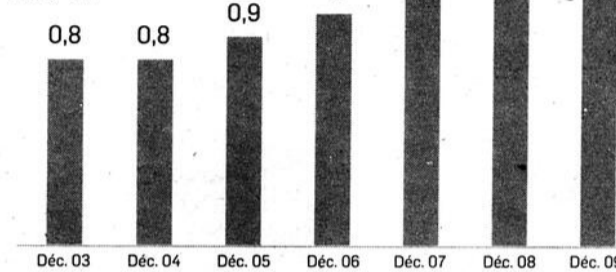
nuancé. Il constate que le crédit à la consommation continue de progresser. « Je ne pense pas que l'endettement devienne un facteur négatif du jour au lendemain [pour les ventes au détail]. »

Une analyse de Valeurs Mobilières Desjardins sur la conjoncture des ventes au détail souligne que l'endettement des ménages s'est poursuivi en 2009, comme le montre le graphique ci-contre. La même étude indique que le pourcentage de prêts hypothécaires en retard de paiement augmente depuis 2007, en dépit de la baisse des taux d'intérêt. À 0,45 % du total des prêts hypothécaires, le taux de défaut est faible.

Pour cette raison et étant donné que la valeur des actifs des ménages a progressé en 2009, les observateurs ne pen-

#### La dette des ménages canadiens a presque doublé depuis cinq ans

En billions de \$ CA



Sources : Sécurité Desjardins, Banque du Canada

sent pas que l'endettement aura un impact à court terme sur la consommation.

Parmi les éléments d'actif dont la valeur a crû durant la dernière année, il y a les maisons, dont le prix moyen dépasse de 5 % son sommet d'avant la récession, de même

que les actions canadiennes en Bourse, en hausse de 58 % depuis mars 2009.

« Les gens n'ont pas encore réalisé qu'être endetté, c'est un problème », dit Joël Paquin, président de Paquin Recherche, une firme de géomarketing. A. Dubuc

### Trois autres facteurs compliqueront également la vie des commerçants

#### 8. Équité salariale

Toute entreprise qui compte 10 salariés et plus doit mettre sur pied un programme d'équité salariale d'ici le 31 décembre 2010.

Pratiquer l'équité salariale, cela ne veut pas simplement dire être équitable. Il faut comparer les catégories d'emplois à prédominance féminine aux catégories d'emplois à prédominance masculine au sein d'une même entreprise. S'il y a des écarts, il faut ajuster les salaires. « C'est beaucoup de paperasse pour peu de changement dans bien des cas », déplore François Meunier, vice-président de l'Association des restaurateurs du Québec.

#### 9. Frais de carte de crédit

Les frais exigés par les émetteurs de cartes de crédit Visa et MasterCard représentent

en moyenne 2 % des ventes, plus dans le cas des cartes dites premium (or, platine, etc.). Ces frais érodent la marge de profit des détaillants. L'industrie demande la réglementation de ces frais, dit Pierre-Alexandre Blouin, directeur, Affaires publiques, de l'Association des détaillants en alimentation du Québec.

#### 10. Protection du consommateur

Adoptée en décembre 2009, la Loi 60 qui modernise la Loi sur la protection du consommateur entrera en vigueur au plus tard le 30 juin. Elle facilite notamment l'annulation de contrats à long terme de téléphonie sans fil et interdit l'imposition de frais cachés. Ces dispositions alourdiront le processus d'affaires, estimant plusieurs détaillants. A. Dubuc.

Audi Vorsprung durch Technik 

**Avec des offres\* comme celles-ci\*\*, voici un\*\* événement que vous‡ ne pouvez pas vous permettre de manquer.†**

**Même notre service juridique est d'accord\*\*\*.**



Audi A4 quattro 2010

L'événement Audi

**SIMPLE  
COMME  
BONJOUR**

Pour un temps limité, nous offrons de véritables occasions d'affaires sur presque chacun de nos modèles. Un conseil : sautez dessus. Sélectionnez la Audi de vos rêves et choisissez entre la location, le financement ou l'achat comptant. Nos avocats s'occupent du reste. [www.audi.ca](http://www.audi.ca)

Faites vite, cette offre prend fin le 30 avril.

**0 \$**  
PREMIER MOIS

**0 \$**  
DÉPÔT DE SÉCURITÉ

**3,9 %**  
TAUX DE LOCATION POUR 36 MOIS

**499 \$**  
PAR MOIS

**Les Automobiles Niquet**  
1917, boul. Wilfrid-Laurier  
Route 116  
St-Bruno QC  
450 653-7553  
[www.niquet.com](http://www.niquet.com)

**Les Automobiles Poplar**  
5442, rue Saint-Hubert  
Montréal QC  
514 270-3566  
[www.poplari.com](http://www.poplari.com)

**Audi Prestige DDO**  
4600A, boulevard St-Jean  
Dollard-des-Ormeaux QC  
514 426-7777  
[www.audiprestige.com](http://www.audiprestige.com)

**Park Avenue Audi**  
8755, boulevard Taschereau  
Brossard QC  
450 445-4811  
[www.parkavenueaudi.com](http://www.parkavenueaudi.com)

**Automobiles Lauzon**  
2435, boulevard Chomedey  
Laval QC  
450 688-1120  
[www.lauzon.qc.ca](http://www.lauzon.qc.ca)

**Audi Prestige**  
5905, autoroute Transcanadienne  
St-Laurent QC  
514 364-7777  
[www.audiprestige.com](http://www.audiprestige.com)

\*Par « offres », nous entendons « de si bonnes affaires que vous vous mordrez les pouces jusqu'au sang si vous les ratez ». \*\*Se référer aux offres imbattables dont il a été question au premier astérisque. †Se comprend assez bien tout seul. ‡ « un » est ici un article indéfini. † « vous » se réfère évidemment à la personne qui lit actuellement cette annonce. † Evidemment, selon la Charte canadienne des droits de la personne, vous avez légalement le droit de manquer ça, mais si vous voulez profiter desdites offres après le 30 avril 2010, notre avis, en tant que professionnel, c'est que vous serez franchement déçu ou déçue. \*\*\*Nos avocats ont analysé puis réanalysé les chiffres et se sont fait confirmer par d'autres avocats qu'il est à 99 %, précisément, dans votre intérêt de ne pas manquer cet événement. ©Audi Canada 2010. L'offre se termine le 30 avril 2010 et peut être modifiée ou annulée sans préavis. Livraison avant le 30 avril 2010. Commande de concessionnaire ou échange peut être nécessaire. Sélection de modèles selon disponibilité. \*Taux de location fermé offert aux clients admissibles par Audi Finance chez les concessionnaires Audi participants. Sujet à l'approbation du crédit (S.A.C.). Location de 36 mois au taux annuel de 3,9 %. Dépôt de garantie remboursable de 0 \$, première mensualité de 499 \$, avec acompte de 2 812 \$. Montant dû au début du bail : 5 495 \$. Obligation totale découlant du bail : 22 957 \$. Montant calculé en fonction du PDSF de la Audi A4 quattro 2010 avec boîte manuelle 5 vitesses de 39 700 \$, taxes, prépaiement et transport de 2 000 \$ en sus. Frais de 0,25 \$/km pour le kilométrage supérieur à 16 000 km par an assumés par le locataire. Photos à titre indicatif seulement. Modèle européen montré. Taxes, immatriculation, droits, frais administratifs (incluant les frais d'inscription jusqu'à 46 \$ au Registre des droits personnels et réels mobiliers), assurances et autres options en sus. Contribution requise pouvant modifier la transaction finale négociée. Détails chez les concessionnaires Audi participants. Modèle européen montré avec équipements en option pouvant ne pas être disponibles au moment de l'achat. « Audi », « A4 », « Vorsprung durch Technik » et l'emblème des quatre anneaux sont des marques déposées de AUDI AG. Pour en savoir plus sur Audi, voyez votre concessionnaire, composez le 1 800 367 AUDI ou visitez-nous à [www.audi.ca](http://www.audi.ca). Cette offre est disponible seulement sur les véhicules en inventaire des concessionnaires Audi participants.

## le pouls de l'économie tendances

# Le huard est devenu une monnaie forte

**Devise.** Profitant de vents favorables, le dollar canadien est une des monnaies les plus vigoureuses du monde.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Ce n'est pas la faiblesse du dollar américain qui propulse le huard, mais le dynamisme et les caractéristiques de l'économie canadienne, dont le sort est très lié aux ressources naturelles.

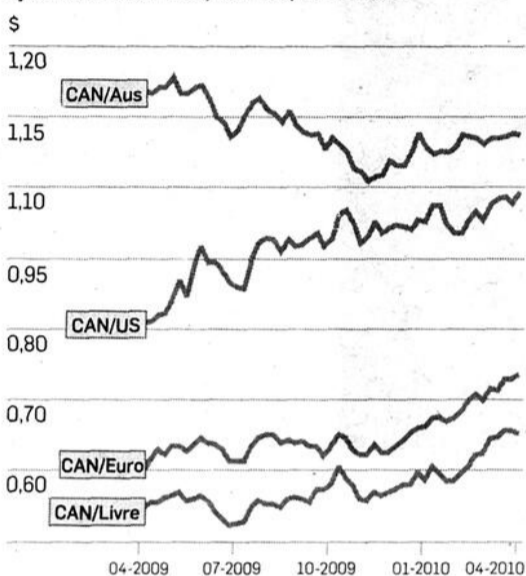
Au quatrième trimestre de 2007, le huard avait touché un sommet de 1,08 \$ US parce que le dollar américain dégringolait par rapport aux principales devises. Toutefois, la situation est bien différente aujourd'hui, dit François Barrière, vice-président, marchés internationaux, chez Valeurs mobilières Banque Laurentienne.

« Le dollar américain s'apprécie, mais le dollar canadien s'apprécie encore plus vite », dit-il, précisant que le huard et le peso mexicain sont les devises les plus dynamiques du monde en ce moment.

Deux groupes de devises s'apprécient plus rapidement que le dollar américain : les monnaies des pays qui profitent directement de la reprise aux États-Unis (le Canada et le Mexique), et celles des pays producteurs de ressources naturelles (le Canada, l'Australie, l'Afrique du Sud, le Brésil et la Norvège).

« Le Canada se retrouve dans les deux groupes », précise François Barrière. ■

### Le huard est également plus fort que le dollar US, l'euro, la livre...

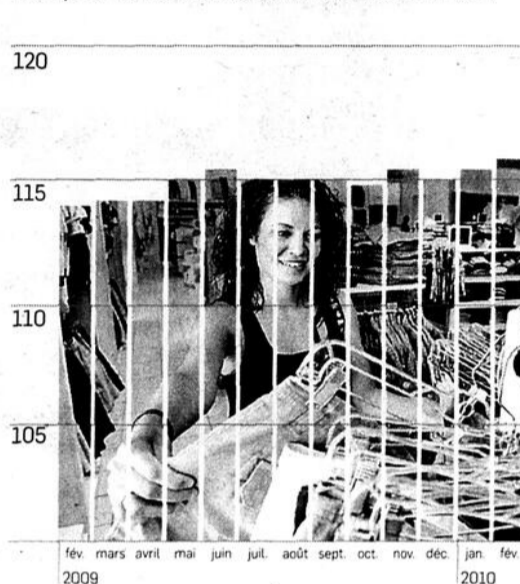


Source : Bloomberg

### 1. Les exportations canadiennes moins concurrentielles dans plusieurs pays

Les exportateurs qui s'arrachent les cheveux en raison de la parité avec le dollar américain ne sont pas sortis de l'auberge. Le huard s'apprécie non seulement par rapport au billet vert, mais aussi face à l'euro, à la livre sterling et au yen japonais. En revanche, le dollar canadien a reculé par rapport à une autre devise forte, le dollar australien. L'envolée du huard face aux principales devises nuira aux exportateurs qui ont diversifié leurs marchés pour atténuer la force du taux de change canado-américain. « Nos exportations seront également moins concurrentielles dans la zone euro ou en Grande-Bretagne », estime François Barrière, de Valeurs mobilières Banque Laurentienne.

### Les prix à la consommation ont augmenté de 1,6 % au cours des 12 derniers mois

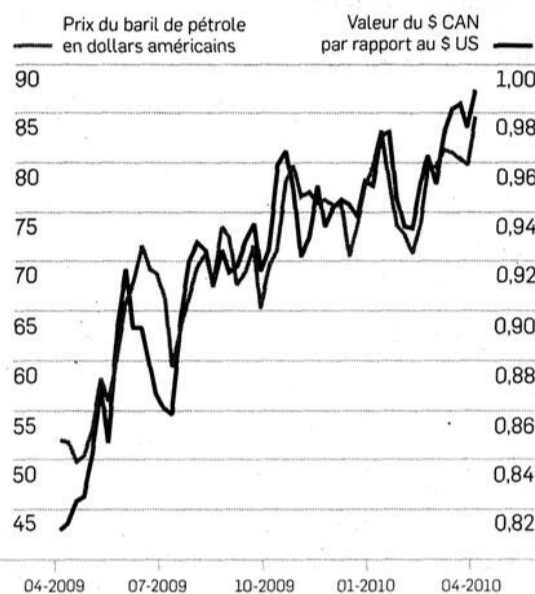


Source : Statistique Canada

### 2. Les prix au détail au Canada ne reflètent pas la force du huard

Dollar américain, euro, livre sterling, yen japonais, yuan chinois (dont la valeur est arrimée au billet vert) : l'envolée du huard par rapport aux principales devises devrait entraîner une baisse des prix au détail. Quand une monnaie s'apprécie, cela réduit les coûts d'importation pour les détaillants. Or, de février 2009 à février 2010, l'indice des prix à la consommation est en hausse au pays, selon Statistique Canada. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette situation, selon Robert Desormaux, professeur de marketing à HEC Montréal. Les détaillants veulent obtenir de meilleures marges, ils veulent écouler leurs stocks existants, ou compensent la hausse du prix du carburant.

### Le dollar est très lié au cours du pétrole



Source : Bloomberg

### 3. La parité avec le dollar américain est là pour rester

La valeur du huard par rapport au dollar américain suit étroitement le prix du baril de pétrole. Comme le Canada est un important producteur de pétrole, plus la demande pour l'or noir est forte, plus celle pour notre monnaie augmente. Le facteur de corrélation entre le huard et le prix des denrées est de 0,96 (sur une échelle de 1), note George Vasic, analyste chez UBS. Les économistes ont observé que le huard atteignait la parité avec le billet vert quand le baril avoisinait 90 \$ US. Actuellement, il s'échange à 84 \$ US. « Je ne serai pas surpris que le baril touche 100 \$ US en 2010 ou 2011 », dit Martin Lefebvre, économiste principal au Mouvement Desjardins. La parité est donc là pour rester.

# LES QUATRE VOLONTÉS DE LA DUCHESSE ONT ÉTÉ COMBLÉES.

LE SEUL 5 ÉTOILES CONTEMPORAIN À QUÉBEC

le château bonne entente

60 ans de tradition & tendance

Découvrez notre promotion Journal Les Affaires au [www.chateaubonneentente.com](http://www.chateaubonneentente.com)

## tendances the economist

## Intelligence culturelle élevée recherchée

Ressources humaines. À l'ère globale, les gestionnaires doivent comprendre les particularités locales et s'y adapter.

## The Economist

Dans le film *Up in the air*, une satire de la vie en entreprise sélectionnée aux Oscars, une jeune cadre sérieuse qui travaille pour une agence de recrutement horrifie ses collègues plus âgés en leur apprenant l'existence du mot « glocal ».

La combinaison du « global » et du « local », explique-t-elle, permet désormais à l'entreprise de licencier des gens en recourant à une procédure standardisée et en acheminant le message par Internet, de telle sorte qu'il n'est plus nécessaire de parcourir de grandes distances en avion pour donner la mauvaise nouvelle en personne.

Hollywood n'a pas inventé ce terme, utilisé depuis les années 1980. Il a été créé en Allemagne, puis popularisé dans le monde par des sociologues pendant les années 1990. « Glocal » est devenu un terme populaire pour désigner les travailleurs expatriés dont les emplois les mènent partout dans le monde.

Mais comme c'est souvent le cas quand Hollywood fait le portrait du monde des affaires, le concept a été faussé. Dans *Up in the air*, le mot « glocal » sert à désigner une standardisation irréfléchie tous azimuts, qui néglige les interactions humaines et l'empathie qui sont nécessaires pour être efficace à l'échelle locale. Avant que Hollywood ne le

déforme, le terme « glocal » invitait les entreprises à se détourner d'une version universelle de la mondialisation et à adopter plutôt un modèle préconisant la nécessité de comprendre les particularités locales et de s'y adapter.

## Une culture uniforme

Un nouveau livre du gourou de la gestion David Livermore, *Leading with Cultural Intelligence*, explique pourquoi les organisations multinationales modernes doivent être *glocales*, dans le sens original du terme, et pourquoi elles doivent comprendre qu'« une culture mondiale uniforme est impossible ».

S'appuyant sur des recherches universitaires, M. Livermore affirme que savoir gérer efficacement un environnement transculturel est une des tâches les plus difficiles pour les multinationales. Selon un sondage mené auprès de cadres supérieurs de 68 pays cité dans le livre, près de 90 % d'entre eux estiment que le « leadership transculturel » sera le défi principal des gestionnaires au cours du 21<sup>e</sup> siècle.

Diverses études ont établi que 16 % à 40 % des gestionnaires qui exécutent un mandat à l'étranger y mettent rapidement un terme. Ces retours hâtifs coûteraient aux employeurs de 250 000 \$ à 1,25 million de dollars américains, en tenant compte des frais de déménagement, des délais encourus et autres facteurs. Dans presque tous les cas, l'échec est attribuable à des problèmes culturels.



L'auteur David Livermore affirme que savoir gérer efficacement un environnement transculturel est une des tâches les plus difficiles auxquelles font face les multinationales.

M. Livermore propose une solution à ce problème, qui se résume à « l'intelligence culturelle », un terme du jargon de la gestion, et à une mesure, le QC, c'est-à-dire le quotient de l'intelligence culturelle. Il définit ce dernier comme la « ca-

pacité à fonctionner efficacement par delà de les cultures nationales, ethniques et organisationnelles ».

L'auteur de *Leading with Cultural Intelligence* croit que les entreprises doivent prioriser le développement de

l'intelligence culturelle de la même façon que certaines des meilleures firmes ont déjà adopté le principe voulant que leurs gestionnaires ont besoin d'une « intelligence émotionnelle » mesurée par leur quotient d'intelligence émotionnelle (QE).

La différence entre les deux concepts ? Le QC est peut-être une adaptation du QE, qui s'applique aux problèmes spécifiques soulevés par la mondialisation des grandes entreprises.

## Questions intelligentes

Près d'un siècle après que le psychologue William Stern a proposé de classer les gens selon une mesure impartiale de « l'intelligence », la fiabilité de ces tests et l'amélioration possible du QI suscitent encore la controverse. L'idée voulant que la sagesse émotionnelle et la perspicacité culturelle puissent être évaluées de la même manière, ou qu'elles puissent être améliorées soulève encore plus

de doutes.

M. Livermore affirme que la rigueur intellectuelle de son livre est supérieure à celle des ouvrages de plus en plus nombreux sur la gestion des différences culturelles. Il faut cependant dire que certains des conseils qu'il offre tombent sous le sens : par exemple apprendre une langue étrangère.

L'auteur admet que plusieurs entreprises échouent dans leur tentative de sensibiliser leur personnel aux différences culturelles, parce qu'elles se contentent de les sermonner vaguement à propos du respect de la diversité. Pour aller au-delà, dit-il, elles doivent créer des structures qui définissent et gèrent les problèmes culturels spécifiques auxquels elles font face. Lorsqu'elles recherchent des candidats appelés à travailler à l'étranger ou avec des gens d'autres cultures, elles devraient essayer de repérer ceux qui ont un QC élevé. ■

## Des programmes de formation en développement

La plupart des grandes multinationales doivent faire face à ces enjeux et c'est de plus en plus le cas pour les petites entreprises qui tentent d'investir les marchés étrangers grâce à Internet. La démarche de David Livermore n'est qu'une des nombreuses approches expérimentées par diverses entreprises. Yum! Brands, par exemple, propriétaire de Poulet Frit Kentucky et de Pizza Hut, s'est inspirée du modèle ABR (pour Achieving Breakthrough Results) élaboré par John O'Keefe, un autre gourou de la gestion,

pour unifier et adapter localement sa culture d'entreprise.

Même l'administration Obama, qui veut doubler la valeur des exportations en cinq ans, commence à comprendre qu'il faudra, pour y arriver, que les gens d'affaires américains améliorent rapidement leur compréhension des autres cultures. Le Département du Commerce a d'ailleurs confié au Global Learning Centre de M. Livermore la tâche de développer des programmes de formation en quotient d'intelligence culturelle. Comme le dit

M. Livermore, plusieurs petites et moyennes entreprises tentent d'accroître leurs exportations, mais « sont condamnées à échouer » si elles n'améliorent pas leur intelligence culturelle.

Le fait que le gouvernement prenne au sérieux la nécessité pour les entreprises américaines d'améliorer leur compréhension des autres cultures est un signe de progrès. Peut-être que la prochaine fois qu'on entendra le mot « glocal » dans une production hollywoodienne, il sera utilisé à bon escient. **The Economist**

**MES STRATÉGIES PERMETTENT À DES DINOSAURES D'ALLER PARTOUT SUR LA PLANÈTE.**

**Josée Roberge, CMA**  
Analyste financière principale, Hashro Canada

# À l'instar de Tiger Woods, plusieurs grandes sociétés doivent redorer leur image

**Branding.** Les scandales qui menacent de porter ombrage aux marques sont de plus en plus fréquents.

Le vénérable parcours du Augusta National est l'hôte du Tournoi des Maîtres depuis 1934. Mais cette année il a été également celui d'un autre spectacle : la relance de la marque personnelle la plus précieuse du monde. Le penchant de Tiger Woods pour les serveuses de bar et les actrices porno a fini par lui coûter cher : selon les calculs de deux économistes de l'Université de Californie, ses plus importants commanditaires institutionnels, comme Nike et Gatorade, ont vu leur valeur boursière chuter de 12 milliards de dollars américains (G\$US) dans la foulée du scandale qu'il a provoqué. Mais l'accueil chaleureux auquel a eu droit M. Woods à Augusta indique qu'il est en voie de retrouver sa place au panthéon.

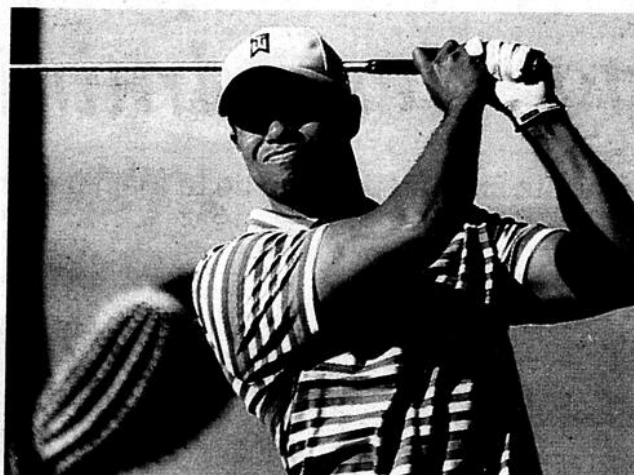
La marque Tiger pourrait donc s'ajouter à une longue liste de marques qui ont su se

## 82 %

Probabilité pour les cadres de voir leur entreprise confrontée à une catastrophe à l'intérieur d'une période de cinq ans. Ce chiffre était de 20 % il y a 20 ans.

Source : Oxford Metrica

renouveler au terme d'une brève période de réhabilitation. Les noms de célébrités comme Martha Stewart et Kobe Bryant y paraissent, mais aussi un nombre surprenant d'entreprises telles que Johnson & Johnson et Coca-Cola. Les scandales qui menacent les marques sont de plus en plus fréquents dans l'univers de la grande entreprise, en raison de la combinaison de deux phénomènes : la mondialisation, qui dissémine les activités des entreprises, et



L'accueil chaleureux auquel a eu droit Tiger Woods lors de son retour au Tournoi des Maîtres indique qu'il est en voie de réhabiliter sa marque. [Photo : Bloomberg]

Internet, qui répand les mauvaises nouvelles comme un feu de brousse.

Toute relance fructueuse doit être fondée sur une évaluation lucide de l'ampleur des dommages causés par le scan-

dale à votre entreprise. Y a-t-il mort d'homme, ou l'impact est-il moindre ? Le scandale va-t-il au-delà d'un produit ou d'une division en particulier, de telle sorte que l'image de marque de l'entreprise tout

entière est touchée ? Si la réponse à ces deux questions est oui, il vaut alors mieux pour une entreprise de mettre les bouchées doubles ; si c'est non, elle peut réagir de façon plus nuancée, par exemple, en retirant du marché un produit contaminé ou en sacrifiant une division corrompue.

### L'exemple de JetBlue

Marsh & McLennan et JetBlue sont de bons exemples d'entreprises qui ont opté pour une démarche de réhabilitation de marque tous azimuts. Marsh & McLennan a été accusée en 2004 de recommander des assureurs à ses clients en échange de pots-de-vin, une accusation qui a égratigné son identité-même, puisqu'il s'agit d'un des plus importants courtiers d'assurance des États-Unis. La société ne s'est pas contentée d'émettre des excuses et de verser des indemnités de 850 M\$ US. Elle s'est aussi trouvée un nouveau patron, Michael Cherkasky, qui dirigeait Kroll, la division des enquêtes financières. M. Cherkasky s'est employé à mettre de l'avant d'autres divisions pour détourner l'attention de ses activités d'assurance.

En 2007, une vague de mauvais temps s'est transformée en cauchemar pour JetBlue. Des milliers de voyageurs malheureux ont dû passer huit heures sur l'aire de stationnement de l'aérodrome, avec à peine de quoi boire et manger. Le président fondateur de

l'entreprise, David Neeleman, a immédiatement reconnu que cela allait à l'encontre de sa promesse d'« humaniser le transport aérien ». Il s'est impliqué personnellement dans la gestion du problème en faisant des excuses publiques, en demandant à ses employés de prendre contact directement avec les passagers par téléphone et par courriel, et en versant près de 25 M\$ US en indemnités.

Le cas de JetBlue met en lumière deux règles favorisant une gestion de crise efficace. D'abord, le grand patron doit assumer toute la responsabilité. Cela exige notamment de placer la survie de l'entreprise au-dessus des considérations personnelles (M. Neeleman a démissionné trois mois après la crise). En revanche, plusieurs des crises les plus préjudiciables résultent des atermoiements de la direction – comme cela semble être le cas chez Toyota.

La deuxième règle stipule qu'une entreprise dans la tourmente devrait redoubler d'efforts dans ses relations avec les consommateurs. David Frum, ex-conseiller politique de George W. Bush, aime bien raconter cette histoire qu'il tient de Karen Hughes, également ex-conseillère. Apercevant un avion dont la bande-roule disait « Jill, reviens. Je ne suis rien sans toi », elle a lancé : « Mauvais message. Il est trop question de toi, pas assez d'elle. » ■

## Une crise peut insuffler un nouvel élan à une marque

Les entreprises ont l'habitude d'agir en expliquant sans cesse qu'elles corrigent ceci ou réorganisent cela.

La gestion de l'affaire Tylenol par Johnson & Johnson (après qu'un inconnu eut ajouté du poison à quelques bouteilles de l'analgésique) est la règle d'or en matière de gestion de crise, parce que la société a simplement rappelé tous les flacons de Tylenol sans hésitation ni objection. De même, Edward Breen, le patron de Tyco, a sauvé la

réputation du conglomérat après l'emprisonnement de son prédécesseur Dennis Kozlowski, en déclenchant une campagne de relations publiques vantant les effets bénéfiques des produits de l'entreprise sur la vie des gens.

Une crise peut même donner à une marque un nouvel élan durable, pourvu que le processus de réhabilitation soit adéquatement géré. Coca-Cola est sortie plus forte de la crise provoquée par le changement désastreux de sa

recette, en 1985. En réponse à l'indignation généralisée des consommateurs, elle est revenue à la formule originale en moins de trois mois. Toute cette affaire a rappelé aux consommateurs leur attachement indéfectible à Coke, et a permis d'accroître à nouveau les ventes.

Tiger Woods pourrait sortir grandi de sa débâcle. Les Américains aiment par-dessus tout les histoires de rédemption – surtout quand le héros excelle dans sa profession. **The Economist**

Josée Roberge est peut-être analyste financière principale chez Hasbro Canada, mais elle doit constamment penser comme un enfant. Chez Hasbro, leader mondial des jouets et des jeux, il n'y a pas deux jours qui se ressemblent. Josée Roberge met à contribution son expertise en stratégie et en finances pour optimiser la gestion des marques, les services financiers et la distribution. Elle reconnaît que sa formation de CMA lui a permis de maîtriser les pratiques de pointe en management et en comptabilité et ainsi, d'exceller dans son travail. Elle a même participé au reaménagement et au design des nouveaux bureaux de l'entreprise. Comme quoi les CMA ne perdent jamais leur créativité d'enfant. Visitez [devenezcma.com](http://devenezcma.com).

Créez des possibilités

devenezcma.com CMA

Comptables  
en management  
accrédités

## tendances l'entrevue



**Diane Bérard**  
diane.berard@transcontinental.ca

# « Les crises et la gestion quotidienne exigent autant de courage des administrateurs »

**Michèle Desjardins.** Cette administratrice émérite croit au principe de la main de fer dans le gant de velours.

par Diane Bérard > diane.berard@transcontinental.ca

**A** peine diplômée en génie forestier de l'Université Laval, Michèle Desjardins est recrutée comme gérante de chantier d'Abitibi-Price, au Saguenay. Elle siège aujourd'hui aux conseils d'administration du Palais des Congrès de Montréal et de la Caisse de dépôt. De plus, elle agit en tant que consultante auprès des plus importantes entreprises familiales québécoises. Elle a également démarré l'Institut de l'entreprise familiale, de la famille de Gaspé Beaubien (devenu La Fondation des Familles en Affaires) et la société Papiers Inter-Cité (Unisource). Pour élargir ses horizons, elle est allée en Europe en 1992-93, le temps de contribuer à la création de la Bourse de Budapest, du marché des capitaux roumain et de la réglementation des valeurs mobilières de la Russie. Lorsque votre premier emploi a consisté à gérer un chantier forestier, aucun défi ne vous impressionne ! Nous avons rencontré Michèle Desjardins dans un café de Notre-Dame-de-Grâce.

**Diane Bérard – Vous êtes restée au conseil de World Color jusqu'à la fin (N.D.L.R. Anciennement Quebec World, placée sous la Loi sur la protection de la faillite, puis vendue à l'Américaine Quad/ Graphics en janvier 2010). Pourquoi ?**  
**Michèle Desjardins –** Par solidarité pour mes collègues administrateurs et les employés. J'ai pensé que mon expertise serait utile, que je pouvais contribuer à trouver des solutions. World Color affrontait d'énormes



« Comme administrateur, il est important de comprendre nos dossiers parce qu'éventuellement, il faudra prendre une décision dont on sera imputable », dit Michèle Desjardins. [Photo : Rachel Côté]

difficultés financières. J'ai réaménagé mon horaire pour être disponible.

**D.B. – Avez-vous songé à quitter ?**  
**M.D. –** Bien sûr ! Au cours de ma carrière d'administratrice, j'ai connu deux situations de crise. Chaque fois, je me suis demandé si je devais quitter. Dans de telles circonstances, il est impossible – et même insensé – de ne pas se poser la question.

**D.B. – Avez-vous cherché à vous protéger au cas où les choses tournent mal ?**  
**M.D. –** Absolument. J'étais très bien informée,

je connaissais mes devoirs et mes responsabilités. Tout administrateur doit avoir son ou ses conseillers juridiques personnels, avec qui il peut discuter librement des situations délicates et évaluer les risques auxquels il s'expose.

**D.B. – Il faut du courage pour demeurer au conseil d'une entreprise en faillite...**  
**M.D. –** On met trop l'accent sur le courage requis pendant les crises. Il y a le quotidien, qui demande une autre forme importante de courage. Savez-vous ce qu'il faut de courage pour dire devant ses collègues, « Je ne comprends rien, pourriez-vous m'expliquer encore » ?

### Le pourquoi

Des 100 plus grandes entreprises québécoises, plusieurs appartiennent à des familles. Michèle Desjardins est l'éminence grise de bon nombre d'entre elles. Son influence s'étend aussi au secteur public, puisqu'elle siège au CA du Palais des congrès de Montréal et à celui de la Caisse de dépôt.

### Le chiffre

40

Nombre d'entreprises québécoises dont Michèle Desjardins a repensé la structure de gouvernance depuis 1989.

**D.B. – Voit-on souvent des administrateurs avouer qu'ils ne comprennent pas un dossier ?**

**M.D. –** De plus en plus. Il est important de comprendre nos dossiers et les enjeux qui s'y rattachent parce qu'éventuellement, il faudra prendre une décision pour laquelle on sera imputable. Je ne peux pas décider si je ne comprends pas la nature des choix possibles.

**D.B. – Qu'est-ce que la bonne gouvernance ?**

**M.D. –** Il faut avoir les bonnes discussions, avec les bonnes personnes et dans les bons forums.



## MES STRATÉGIES PERMETTENT À DES DINOSAURES D'ALLER PARTOUT SUR LA PLANÈTE.

Josée Roberge est peut-être analyste financière principale chez Hasbro Canada, mais elle doit constamment penser comme un enfant. Chez Hasbro, leader mondial des jouets et des jeux, il n'y a pas deux jours qui se ressemblent. Josée Roberge met à contribution son expertise en stratégie et en finances pour optimiser la gestion des marques, les services financiers et la distribution. Elle reconnaît que sa formation de CMA lui a permis de maîtriser les pratiques de pointe en management et en comptabilité et ainsi, d'exceller dans son travail. Elle a même participé au réaménagement et au design des nouveaux bureaux de l'entreprise. Comme quoi les CMA ne perdent jamais leur créativité d'enfant. Visitez [devenezcma.com](http://devenezcma.com).

**Josée Roberge, CMA**

Analyste financière principale, Hasbro Canada

Créez des possibilités

[devenezcma.com](http://devenezcma.com)

CMA

Comptables  
en management  
accrédités

## L'entrevue tendances

**D.B. – À titre de consultante, vous travaillez surtout avec des entreprises familiales. À quoi ressemble leur gouvernance ?**

**M.D. –** Tout dépend de la génération aux commandes. Les fondateurs ont longtemps considéré leur conseil comme une « police d'assurance en cas de décès; mon épouse aura de l'aide de quelqu'un qui connaît l'entreprise ». La deuxième génération accorde au conseil un rôle de gestion des conflits entre les membres de la famille, en plus de ses tâches régulières. Finalement, lorsque l'entreprise se rend à la troisième génération, il y a tellement de monde à bord que le rôle du conseil se rapproche de celui d'une entreprise inscrite en Bourse.

**D.B. – Refusez-vous des clients ?**

**M.D. –** Oui. Par exemple, lorsque le climat s'est détérioré à tel point que chacun des membres de la famille a embauché son avocat,

je ne peux rien pour eux. Je ne suis pas consultante en miracles ! J'en refuse aussi lorsque les membres de la famille ne s'entendent pas sur mon implication dans le dossier. Par exemple, « Mon frère peut vous parler, mais moi je ne suis pas intéressé. »

**D.B. – À quoi ressemble un glissement de gouvernance au sein d'une entreprise familiale ?**

**M.D. –** Des propriétaires qui discutent des affaires autour de la table familiale le samedi soir. Des frères qui s'affrontent à propos d'une acquisition pendant une visite chez leur mère. Deux sœurs qui discutent des soins à donner à leur père pendant une réunion du conseil.

**D.B. – Faut-il avoir des compétences différentes pour siéger au conseil d'une entreprise familiale ?**

**M.D. –** En plus du rôle normal d'administrateur, il faut être prêt à faire du *coaching*. Cela demande plus d'interventions informelles à l'extérieur des réunions. C'est probablement plus exigeant, mais aussi, plus enrichissant. La relation devient personnelle, le conseil travaille pour l'actionnaire et l'actionnaire se trouve à la même table que nous.

**D.B. – Faut-il forcer les entreprises à inviter plus de femmes à leur conseil ?**

**M.D. –** L'objectif est louable, mais cela crée une drôle de dynamique. Imaginez l'accueil qu'on réserve à la « femme de service » qui se joint à un conseil pour faire respecter un quota.

**D.B. – Avez-vous déjà levé le ton ?**

**M.D. –** Non, je ne crois pas que ce soit nécessaire. Il suffit d'être ferme. Je me souviens d'avoir dit à un entrepreneur qu'il ne pouvait

pas me parler comme il le faisait, car je n'étais pas un membre de sa famille. Après un silence, il a répondu : « Je ne devrais même pas m'adresser à ma famille ainsi. » Mon message avait été compris.

**D.B. – La rémunération des dirigeants irrite, on reproche au conseil de ne pas faire son travail. Qu'en pensez-vous ?**

**M.D. –** La rémunération des dirigeants est devenue publique par souci de transparence. J'ai l'impression que cela a créé des attentes et une concurrence entre les pdg qui complique la situation plutôt que de la faciliter. ■

Suivez Diane Bérard sur...

 [twitter.com/diane\\_berard](https://twitter.com/diane_berard)  
 [www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard](http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard)

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 au modèle SRX 2010 (6NC26). Les frais liés à l'inscription au ROPRMA, si applicables, et les droits sur les peus sont en sus et payables à la livraison. Le modèle illustré peut comprendre certaines caractéristiques offertes en option à un coût additionnel. 1. Prix de 44 705 \$ suggéré par le fabricant. À l'achat, préparation incluse. Transport (1 220 \$). Frais d'immatriculation, assurance et taxes liées en sus. 2. Programme d'entretien prescrit sans frais de 4 ans ou 80 000 km. Selon la première éventualité. 3. Pour obtenir tous les détails et les modalités liés au système OnStar et en connaître les limitations, visiter [www.onstar.ca](http://www.onstar.ca). 4. Pour plus de détails, visiter [gm.com/canada](http://gm.com/canada). Le nom et les logos XM sont des marques déposées de XM Canada, Canadian Satellite Radio Inc. Utilisés sous licence. 5. Garantie limitée sur les composants du groupe motopropulseur avec transport de confiance et assistance routière en tout temps pour une durée de 5 ans ou 160 000 km. Selon la première éventualité. Certaines conditions s'appliquent. Communiquer avec votre concessionnaire pour en savoir davantage. Cette offre est exclusive et ne peut être combinée avec aucune autre offre ni aucun programme incitatif d'achat, à l'exception des programmes de La Carte GM et de GM Mobility. 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](http://gm.ca).



offrescadillac.ca

**FACILE D'ATTIRER LE REGARD.  
LE VRAI DÉFI, C'EST DE LE SOUTENIR.**



► **NOUVEAU SRX 2010**  
 PDSF à partir de  
**41 705 \$**

**PRIVILÈGES CADILLAC**

ENTRETIEN PRESCRIT  
SANS FRAIS

SYSTÈME ONSTAR<sup>SM</sup>

RADIO SATELLITE XM<sup>SM</sup>

GARANTIE 5 ANS  
LIMITÉE 160 000 KM  
SUR LES COMPOSANTS DU GROUPE  
MOTOPROPULSEUR

## tendances

# « Les entreprises ne doivent pas venir en Inde à l'aveuglette »

**Benoît-Jean Bernard.** Le directeur du bureau du Québec à Mumbai parle des défis à relever pour percer ce marché.

par Anne-Marie-Dussault > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

On ne fait pas des affaires en Inde comme aux États-Unis. Le pays de Gandhi est réputé pour sa bureaucratie lourde et sa fiscalité complexe. Nous nous sommes entretenus avec Benoît-Jean Bernard, directeur du Bureau du Québec à Mumbai, en Inde. Ce politologue de formation, au service du ministère des Relations internationales du Québec depuis plus de 30 ans, parle des défis que doivent relever les entreprises québécoises en Inde.

**Les Affaires – La mission indienne menée par Jean Charest début février a-t-elle été une réussite ?**

**Benoît-Jean Bernard** – Oui. Il s'agissait de la plus importante mission étrangère de l'histoire du Québec, en nombre de délégués, avec 131 participants des secteurs des affaires, de l'éducation et de la culture. Notre but était de positionner le Québec en Inde. Plus de 600 rencontres d'entreprise à entreprise ont eu lieu dans trois villes, et 33 ententes, contrats et accords ont été signés.

Les échanges entre le Québec et l'Inde représentent à peine une journée du commerce annuel que la province effectue avec les États-Unis, soit environ 500 millions de dollars canadiens.



« C'est très difficile pour une PME de faire des affaires seule en Inde, sans contrepartie indienne », dit Benoît-Jean Bernard, directeur du bureau du Québec à Mumbai.

**L.A. – Le Québec intensifiera-t-il ses relations commerciales avec l'Inde ?**

depuis longtemps. En ce moment, les PME québécoises découvrent l'Inde. Elles comprennent aussi que la concurrence des entreprises européennes, américaines et asiatiques présentes ici est très forte. La prise de conscience québécoise de l'importance du marché indien a été un peu lente. Mais depuis deux ans, les PME ont accompli beaucoup de progrès. Il y a 15 ans, c'était la Chine, aujourd'hui, c'est l'Inde.

**L.A. – Comment devraient procéder les entreprises québécoises qui veulent percer le marché indien ?**

**B.-J. B.** – Il s'agit d'abord de

savoir ce qu'elles veulent y faire. Si elles désirent vendre, elles devront chercher un distributeur. Si elles souhaitent produire, elles devront se demander si elles sont prêtes à chercher un partenaire pour créer une société conjointe. Ensuite, elles devront choisir où s'installer. Lorsqu'elles explorent, les entreprises québécoises doivent se souvenir que leur produit doit être d'excellente qualité et innovant par rapport au marché international. Elles doivent également faire preuve de patience, et ne pas avoir d'objectifs temporels nord-américains. Elles doivent viser des objectifs à long terme.

## HEC MONTRÉAL

### SÉMINAIRES

NOUVEAU

#### Marketing direct et marketing de données (Database Marketing)

13 et 14 mai 2010 - 9 h à 17 h

**Jean-François Ouellet** (MBA; Ph. D. marketing; Post-doctorat *Innovation Management*), professeur agrégé



#### Maîtrisez vos habiletés relationnelles : les 7 leviers de l'engagement

12 et 13 mai 2010 - 9 h à 17 h

**Christian Vandenberghe** (Ph. D. sciences psychologiques), professeur titulaire

**Françoise Gilbert** (MBA), *coach* de gestionnaires et de conseillers internes



NOUVEAU

#### Le CRM (Customer Relationship Management) :

une source indéniable d'avantages stratégiques

10 et 11 mai 2010 - 9 h à 17 h

**Sol Tanguay** (M. Sc. commerce électronique, MBA gestion des technologies de l'information, Candidat Ph. D. marketing), spécialiste des affaires électroniques et chargé de cours



#### Savoir argumenter et improviser en situations de gestion

la parole publique dans le feu de l'action

12 mai 2010 - 9 h à 17 h

**Louise Lachapelle** (M. Sc. communication), experte-conseil et formatrice en communication

**Suzanne Laberge** (B.A. français moderne et B.A. français et linguistique), formatrice et animatrice



**Le nouvel art de vivre**  
...à deux pas  
du Quartier des Spectacles.



**Le Square Phillips**  
HÔTEL & SUITES



1193, Place Phillips, Montréal (Québec) H3B 3C9  
Tél. : 514.393.1193 1.866.393.1193 Téléc. : 514.393.1192

[www.squarephillips.com](http://www.squarephillips.com)

514 340-6001

[www.hec.ca/cadresetdirigeants](http://www.hec.ca/cadresetdirigeants)



EN BREF

**15,1 %**

Pourcentage des exportations québécoises en Inde par rapport à celles de l'ensemble du Canada.

COMMERCE EXTÉRIEUR

**Les exportations québécoises reculent en Inde**

Les exportations des entreprises québécoises vers le pays de Gandhi ont chuté de 24 % en 2009 par rapport à 2008 pour s'établir à 323,9 millions de dollars. Elles étaient de 427,5 millions de dollars en 2008.

Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec

**386,7**

Importations indiennes, en millions de dollars, au Québec, en 2009. Elles étaient de 399 millions en 2008.

► **L.A. – Quels défis doivent relever les Québécois en Inde ?**

**B.-J. B.** – Une bureaucratie lourde, un système de taxation complexe, des infrastructures parfois déficientes... L'Inde est un des pays qui comptent le plus de lois dans le monde. Lorsqu'ils participent à des foires en Inde, les Québécois repartent très enthousiastes. Toutefois, ils doivent prendre le temps d'étudier le marché, de faire le suivi, de se renseigner sur les aspects légaux et fiscaux, revenir... Il y a beaucoup d'inconnus; il faut d'abord briser l'inconnu. On ne vient pas ici à l'aveuglette. L'Inde, ce n'est pas la France.

**L.A. – Est-ce risqué pour une PME de plonger seule en Inde ?**

**B.-J. B.** – C'est très difficile pour une petite ou une moyenne entreprise de faire des affaires seule, sans contrepartie indienne. Il faut trouver un partenaire crédible. Pour y parvenir, il faut venir sur place; une, deux, voire trois fois. On ne conclut pas une entente de partenariat par Internet. C'est également plus facile de participer aux offres publiques d'achat si vous avez un partenaire indien qui se charge de soumettre une candidature.

**L.A. – Quels sont les dossiers importants en cours entre l'Inde et le Canada ?**

**B.-J. B.** – Les trois grands dossiers sont l'Accord de partenariat économique global, l'Accord sur la protection et la promotion des investissements étrangers et l'Accord de coopération nucléaire. Leur finalisation s'effectue lentement, mais nous sommes dans la bonne voie. Tous les signes sont encourageants.

**L.A. – Comment les Indiens accueillent-ils les gens d'affaires québécois ?**

**B.-J. B.** – Le Québec n'a pas une diaspora indienne comme l'Ontario (Toronto) et la Colombie-Britannique (Vancouver). Nous sommes relativement nouveaux pour les Indiens. Ils nous découvrent. Mais j'ai l'impression que plus ils nous connaissent, plus les Indiens nous affectionnent. ■

# Associés à votre succès



François Dupuis  
Fiscalité  
Trois-Rivières

Shawn Frost  
Certification  
Sherbrooke

Jean-François Poulin  
Fiscalité  
Québec

Steeve Vachon  
Fiscalité  
Saint-Joseph  
Sainte-Marie

Donald Savard  
Services-conseils  
Rivière-du-Loup

Raymond Chabot Grant Thornton est fière d'annoncer la nomination de cinq nouveaux associés qui ont fait leur marque grâce à leur expertise et leur sens des affaires. Avec eux, vous bénéficiez de tous les conseils utiles au succès de votre entreprise.

Présents au Québec, au Canada, aux États-Unis et dans une centaine de pays dans le monde, nous avons l'expertise pour vous aider.

www.rcgt.com

**Raymond Chabot  
Grant Thornton**

Certification • Fiscalité • Conseil

## tendances petites et créatives

# Animer les spectacles du Cirque du Soleil

**VYV Corporation.** La PME montréalaise déploie sa technologie, le Photon, dans *Totem*, le plus récent spectacle du Cirque.

par Anne-Marie Tremblay > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

Les spectateurs ne s'en apercevront pas, mais la technologie conçue par VYV Corporation est omniprésente dans le plus récent spectacle du Cirque du Soleil, *Totem*, dont la première représentation a lieu le 22 avril au Vieux-Port de Montréal.

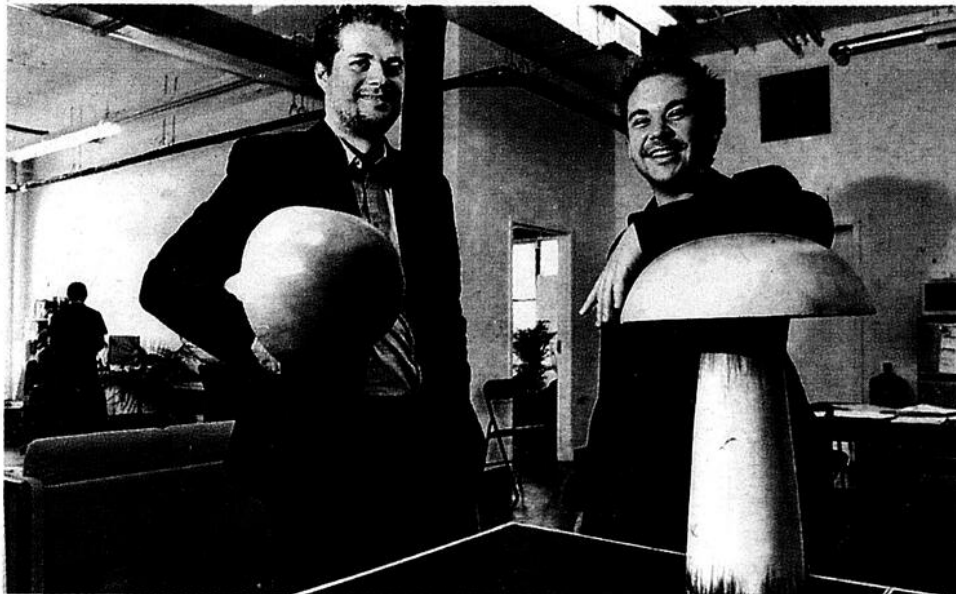
Le Cirque du Soleil a recours au Photon, la technologie de VYV qui permet au metteur en scène Robert Lepage, qui signe *Totem*, d'habiller la scène et de reproduire des environnements visuels interactifs. Particularité : le Photon peut être projeté sur n'importe quelle surface.

Outre le Cirque du Soleil, l'entreprise fondée par Emeric Epstein et Martin Granger-Piché a compté parmi ses clients Justin Timberlake, Britney Spears, Shakira et également le Musée national de Singapour.

« Nous avons de la concurrence, bien sûr, mais notre produit regroupe tout dans un même système, de l'interactivité à la gestion des vidéos

en passant par la projection », explique Emeric Epstein, 28 ans. De plus, les deux entrepreneurs se rendent sur place pour offrir du soutien technique. « Cela permet beaucoup de flexibilité. Si le créateur a une idée, nous pouvons modifier le logiciel selon ses besoins », ajoute Martin Granger-Piché, 32 ans.

**D'où vient l'idée ?** C'est à l'Université de Montréal, d'abord au bac en informatique, puis à la maîtrise en infographie 3D, que les deux passionnés se sont rencontrés. « Nous avions le profil idéal pour travailler dans le domaine du jeu vidéo. Mais nous nous intéressions plutôt au monde du spectacle », dit M. Granger-Piché. Pendant leur maîtrise, on les informe que le Cirque du Soleil recherche un système vidéo interactif. « Nous les avons rencontrés, et deux jours plus tard, nous avions un prototype à leur proposer », raconte M. Epstein.



Le Photon, la technologie mise au point par Martin Granger-Piché et Emeric Epstein, de VYV Corporation, est notamment utilisée par le Cirque du Soleil. [Photo : Martin Viau]

Depuis, ils voguent de succès en succès. « Notre chiffre d'affaires croît chaque année et nous sommes toujours à l'affût des nouveautés. Nous travaillons sur notre produit

pour l'améliorer et ajouter de nouvelles fonctionnalités. À cause de la concurrence, il faut constamment innover et anticiper les tendances si nous ne voulons pas être dépassés », dit M. Granger-Piché.

Questionné sur le chiffre d'affaires de VYV Corporation, M. Granger-Piché reste discret. « Nous avons d'autres projets en discussion avec le Cirque du Soleil. De plus, notre technologie servira pour un spectacle à Macao, le Las Vegas d'Asie. Les répétitions débuteront bientôt. »

**Du soutien entrepreneurial.** Les deux associés savent qu'ils n'auraient pas pu réussir sans aide, comme le dit M. Granger-Piché. « Nous connaissons notre produit mieux que les rouages de la gestion d'entreprise. La négociation, les contrats, les offres de service, nous n'avons jamais touché à cela. » Pendant un an, ils ont bénéficié de l'aide du Centre d'entre-

preneurship Poly-HEC-UdeM, un pré-incubateur d'entreprise qui leur a offert du soutien technique, et surtout, des conseils pour partir en affaires du bon pied. « Encore aujourd'hui, lorsque nous devons prendre une décision importante, nous appelons la directrice pour solliciter ses conseils », confie M. Granger-Piché.

**Les concours, un excellent tremplin.** Participer à différents concours destinés aux jeunes entrepreneurs n'offre pas qu'une bonne visibilité... « Chaque fois, il faut défendre son plan d'affaire, se positionner, convaincre les gens du bien-fondé de notre entreprise », explique M. Granger-Piché. Une participation qui leur a également permis d'autofinancer leur petite entreprise. « Nous avons recueilli environ 80 000 \$ grâce à des bourses et à des

programmes, que ce soit avec Alliance numérique, la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse ou le Concours québécois en entrepreneuriat. Si bien que nous n'avons pas eu besoin d'autre financement pour débiter en affaires. Maintenant, nous avons toute la liberté de nos décisions ! » Une indépendance qu'ils ne troqueraient pour rien au monde.

**Dans cinq ans.** M. Granger-Piché se voit toujours à la tête de VYV Corporation. Il n'a pas l'intention de vendre l'entreprise. « Je vois l'avenir dans la continuité, dit-il. Nous voulons poursuivre notre croissance, mais il n'est pas question pour nous de devenir une grande entreprise. Nous souhaitons continuer de participer à la fois à des projets plus importants et à des productions plus petites, que ce soit ici ou à l'étranger. » ■

### (PROFIL)

**Entreprise :** VYV Corporation  
**Service :** Habillage scénique et reproduction d'environnements visuels interactifs  
**Employés :** 7  
**Propriétaires :** Emeric Epstein et Martin Granger-Piché  
**Marché :** International  
**Siège social :** Montréal  
**Site Web :** www.vyv.ca

MM. Epstein et Granger-Piché avaient le profil idéal pour travailler dans le domaine du jeu vidéo, mais ils ont choisi celui du spectacle.

Lisez en pages 32 et 33 la série  
**Performance sur les marchés internationaux**

Présentée par



**VOUS CHERCHEZ UN STRATÈGE WEB 2.0 POUR AVANT-HIER ?**

**« ON A VU PIRE ! »**  
 AVANT-HIER,  
 SERVICE DE PLACEMENT  
 POUR VOS MANDATS  
 EN COMMUNICATION.

**pigefolio**  
 .com

avant-hier@pigefolio.com  
 514.448.4693

# Les parcs éoliens pourraient miner le potentiel touristique

**Aménagement du territoire.** Des études montrent que la présence des éoliennes altère la qualité du paysage.

par Jean-François Barbe > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

Le Québec a de grandes ambitions pour l'énergie éolienne : cette filière devrait fournir 10 % de la puissance électrique totale de la province d'ici 2015. Les projets éoliens peuvent avoir des retombées économiques importantes dans les régions où ils sont aménagés, mais ils risquent aussi de miner leur potentiel touristique s'ils sont mal intégrés au territoire.

« Une étude réalisée par des chercheurs de l'Île-du-Prince-Édouard montre que neuf personnes sur dix qui empruntent des routes touristiques le font pour la qualité des paysages », dit Judith Côté, directrice de projets au Comité du patrimoine paysager estrien (CPPE), un organisme à but non lucratif.

## Étudier les effets sur le paysage

Dans certaines régions de la province, comme à Matane, des éoliennes ont été installées sans que des études aient évalué l'impact esthétique et ses effets sur les gens qui vivent à proximité, déplore Philippe Poullaouec-Gonidec, titulaire de la Chaire Unesco en paysage et environnement de l'Université de Montréal.

« Au Québec, nous avons le réflexe de voir les régions éloignées comme des ressources à exploiter. À certains égards, avec le déploiement d'éoliennes, nous nous sommes comportés comme si nous colonisions le Grand-Nord. »

Une des raisons principales de l'implantation accélérée de plus de 1 000 éoliennes d'ici 2012 en Gaspésie et dans le Bas-Saint-Laurent : la croyance naïve que toute énergie produite avec des pales est « verte », et par conséquent bonne, dit Dominique Lalande, directrice générale de Ruralys, un organisme-conseil spécialisé en patrimoine rural.

« Il faut évaluer les paysages avec des regards de géographes et d'historiens pour outiller les collectivités à qui les promoteurs proposent des simulations qui n'ont de scientifique que le nom. »



Les citoyens de Sainte-Luce-sur-Mer, dans le Bas-Saint-Laurent, ont rejeté, par voie de référendum en mai dernier, le déploiement projeté de 34 éoliennes à moins de cinq kilomètres des rives. [Photo : Voirlequebec.ca/Lynn Lepage]

## Des facteurs à considérer

Ruralys est ainsi intervenue dans le débat qui a entouré l'implantation d'éoliennes sur les hauteurs de la municipalité de Sainte-Luce-sur-Mer, dans le Bas-Saint-Laurent. Considérée comme un joyau du secteur touristique québécois, cette municipalité de 2 825 habitants a rejeté, par voie de référendum en mai dernier, le déploiement projeté de 34 éoliennes à moins de cinq kilomètres des rives. Le promoteur, Kruger Énergie, avait alors renoncé au projet, jugeant qu'il n'était plus rentable en fonction des nouvelles exigences.

Réalisée pour la MRC de La Mitis, l'étude de Ruralys avait permis de conclure que la municipalité avait des paysages d'une grande beauté, que la présence d'éoliennes d'une hauteur de 30 étages à moins d'un kilomètre du fleuve, aurait irrémédiablement saboté le site. « Notre étude a fourni aux élus municipaux des arguments pour refuser un projet qui aurait compromis des paysages de haute qualité », explique Dominique Lalande.

Selon les experts en aménagement du territoire, les éoliennes sont à proscrire sur les lignes de crête des collines, là où elles sont les plus visibles de loin. Or, c'est sur ces hauteurs qu'elles sont également les plus rentables.

Afin de limiter les conséquences panoramiques des éoliennes en terrain plat, ils recommandent de tenir compte des écrans visuels que constituent le relief et la végétation, ce qui implique un zonage territorial très fin.

Ces spécialistes estiment aussi qu'on ne devrait pas voir plus d'un parc éolien à la fois, d'un seul point de vue visuel, d'où l'importance de leur emplacement. En outre, les effets de zigzag sont à proscrire : il vaut mieux que les éoliennes soient placées en ligne droite, les unes à côté des autres. ■

## EN BREF

### RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

#### Le thermomètre galope en Espagne

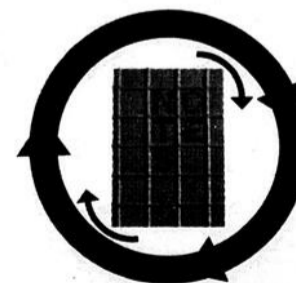
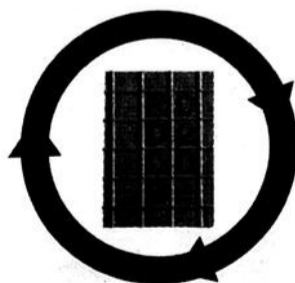
Ce pays européen s'est réchauffé plus rapidement au cours des trois dernières décennies que les autres pays de l'hémisphère Nord, indique un rapport scientifique présenté par le ministère de l'Environnement. L'Espagne est durement touchée par le réchauffement climatique. Le pays enregistre une augmentation progressive moyenne de ses températures de 0,5°C par décennie depuis 1975. Un taux de « 50 % supérieur à la moyenne des pays de l'hémisphère Nord », indique le rapport disponible sur le site espagnol du réseau d'étude Clivar, un groupe de recherches qui se consacre à l'amélioration des prévisions climatiques. De plus, le niveau de la mer est également en hausse sur le littoral. Sur la côte atlantique, le rapport indique une rehaussement du niveau de la mer de 1,4 millimètre (mm) par an au cours du 20<sup>e</sup> siècle.

Source : AFP

## 1058

Nombre de kilomètres parcourus avec un seul litre d'essence par un véhicule développé par des étudiants de la Faculté des sciences et de génie de l'Université Laval. L'équipe, composée d'une quinzaine d'étudiants du Département de génie mécanique, a remporté au début d'avril à Houston la cinquième édition de l'Écomarathon Shell Americas, un concours nord-américain de design de véhicules à faible consommation d'essence. Leur performance leur a permis de surclasser de plus de 200 km/l leurs plus proches concurrents.

Source : VisionDurable.com



Cascades vous invite à consulter et à réutiliser son rapport sur le développement durable 2009. En plus de rendre compte des performances de l'entreprise en toute transparence, il se transforme en un cahier de notes par une simple rotation.

Visualisez-le, téléchargez-le ou commandez-le au [www.cascades.com/developpement-durable](http://www.cascades.com/developpement-durable) dès le 22 avril 2010.

## tendances technologie

# L'iPhone OS 4 répondra mieux aux besoins des entreprises

**Téléphone intelligent.** Avec son nouveau système d'exploitation, Apple cible la clientèle de sa rivale Research In Motion.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca



Elle n'a jamais été conventionnelle.  
Pourquoi en serait-il autrement à la retraite?

### Communiquez avec TD Waterhouse. Nous vous aiderons à transformer vos rêves de retraite en réalité.

Même si vous ne prévoyez pas prendre votre retraite avant des années, vous êtes fiers de maintenir l'équilibre entre vos objectifs financiers actuels et vos rêves futurs. C'est aussi notre façon de voir les choses. Chez TD Waterhouse, nous pouvons vous aider à profiter au maximum de votre situation financière, qu'il soit question de rembourser un prêt hypothécaire, de cotiser à vos RER ou de garantir l'avenir de vos enfants. De plus, vous pouvez compter sur nos conseils personnalisés, forts de l'appui d'une équipe de professionnels du placement, à chaque étape, année après année. Le résultat? Nous l'appelons le bon équilibre entre la sécurité et la tranquillité d'esprit.

Pour une retraite comme vous la voulez, communiquez avec nous aujourd'hui.

**TD Waterhouse**  
La richesse de l'expérience

COURTAGE À ESCOMPTE | PLANIFICATION FINANCIÈRE | SERVICES AUX CLIENTS PRIVÉS | 1-866-638-5321 | WWW.TDWATERHOUSE.CA/FR

Courtage à escompte TD Waterhouse, Planification financière TD Waterhouse et Conseils de placement privés TD Waterhouse sont des divisions de TD Waterhouse Canada Inc., une filiale de La Banque Toronto-Dominion. TD Waterhouse Canada Inc. — membre du FCPE. Services aux clients privés TD Waterhouse désigne La Banque Toronto-Dominion et ses sociétés affiliées qui offrent des produits et des services de dépôt, de placement, de prêt, de valeurs mobilières, de fiducie et autres. TD Waterhouse est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.

Avec l'amélioration des fonctions d'entreprise et une sécurité accrue, la prochaine version du système d'exploitation de l'iPhone fait les yeux doux à la clientèle d'affaires.

Apple compte ainsi réussir à déloger le BlackBerry, de Research In Motion, auprès de cette clientèle.

Apple a même conçu un site Web pour les entreprises, où elle vante les nouvelles fonctions de l'iPhone OS 4, qui sera disponible cet été. Les téléphones intelligents iPhone 3G et 3GS seront alors compatibles avec Exchange Server 2010 de Microsoft, et le soutien technique pour une connexion sécurisée à un réseau d'entreprise (VPN SSL) sera amélioré.

Les analystes applaudissent ces améliorations. « Apple est plus que jamais en voie de percer le marché des entreprises avec cette mise à jour », note Ken Dulaney, analyste chez Gartner Group.

Ted Schadler, de Forrester Research, note que l'iPhone OS 4 est « en plein ce dont les gestionnaires de technologies de l'information ont besoin ». Il ne manque plus que la mise à niveau à distance du logiciel de l'iPhone, ainsi qu'un outil de gestion de la bande passante, pour en faire un appareil comparable au BlackBerry.

#### Une plus grande souplesse

D'autres nouveautés plus générales plairont aussi aux utilisateurs professionnels.

Sur le plan de la messagerie électronique, l'application « Mail » pourra afficher sur une seule fenêtre les messages reçus de comptes différents. L'appareil pourra aussi se brancher à plus d'un compte Exchange à la fois.

En prime, des applications de téléphonie sur protocole Internet, comme Skype, pourront fonctionner en arrière-plan. Il sera d'ailleurs possible d'avoir un accès permanent à Skype sur son sans-fil.

Par ailleurs, l'utilisateur de l'iPhone pourra créer des dossiers contenant plusieurs applications; on pourra installer plus de 2 160 applications sur un seul appareil. Apple ajoutera aussi la boutique de livres numériques iBooks.

Ces nouveautés s'ajoutent à l'arrivée du mode multitâche, qui permettra de passer d'une application à l'autre sans que la première soit automatiquement fermée. ■

# stratégies

**Les modèles hybrides ont la cote en information sur le Web** p. 30

**Une copie sans faute pour les étudiants de l'ESG UQAM** p. 34

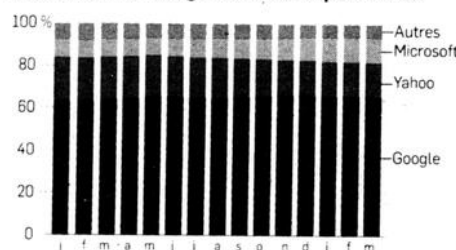
**Lise Watier, pionnière du leadership féminin** p. 40



## Coup d'œil

**De petits gains pour Yahoo et Bing**  
Pour la première fois depuis janvier 2009, Yahoo gagne du terrain dans le marché de la recherche Internet aux États-Unis. En mars, sa part de marché est passée de 16,8 à 16,9 %. Même tendance du côté de Microsoft, dont le moteur de recherche Bing progresse pour un dixième mois consécutif. Google voit sa position de leader s'effriter. Sa part de marché passe de 65,5 à 65,1 %.

**Marché de la recherche Internet : la position de Google s'effrite depuis un an**



Source : comScore, Bloomberg

## L'outil

### Entrepreneurs recherchés

L'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB) recherche 25 candidats pour former à l'automne 2010 sa toute première cohorte d'entrepreneurs. Créée à l'initiative de l'entrepreneur Marc Dutil, l'EEB est la seule école au Québec qui se consacre à la formation des entrepreneurs de tous secteurs. Au cours du programme, les entrepreneurs seront en relation avec au moins 15 chefs d'entreprise de haut niveau, comme Alain Lemaire, président de Cascades. Plus d'informations sur [www.eebeauce.com](http://www.eebeauce.com)

# Comment les femmes peuvent rester au sommet

**Management.** La présidente de McCann-Erickson donne cinq conseils aux femmes qui accèdent à des postes de direction.

par Suzanne Dansereau > [suzanne.dansereau@transcontinental.ca](mailto:suzanne.dansereau@transcontinental.ca)

Présidente du conseil d'administration de l'agence publicitaire McCann-Erickson à New York depuis 16 ans, Nina DiSesa a vu trop de dirigeantes tomber de leur piédestal une fois au sommet. Amères, brûlées, trahies, elles ont quitté l'entreprise de leur propre chef ou se sont fait montrer la porte.

C'est ce qui a incité M<sup>me</sup> DiSesa à écrire *Seducing The Boys Club*, dans lequel elle livre cinq conseils aux femmes qui veulent gravir les échelons et se maintenir au sommet.

**1.** Ne laissez pas le pouvoir vous transformer en homme. « Une fois au sommet, les femmes ont tendance à adopter les pires traits masculins, comme l'impatience, l'agressivité et l'abus de pouvoir », dit M<sup>me</sup> DiSesa en entrevue.

**2.** Ne perdez pas votre intuition. « Les femmes sont meilleures que les hommes quand il s'agit de prendre le pouls d'une situation ou de sentir les émotions de leurs patrons. Mais l'arrogance du pouvoir les éloigne de leur intuition parce qu'elles s'attendent à ce que les autres fassent l'effort de les deviner », dit l'auteure.

**3.** Évitez d'être méchante. C'est une attitude qui vient de la peur de l'échec, croit M<sup>me</sup> DiSesa. Si vous le devez, soyez-le également

entre les hommes et les femmes. De cette façon, ces dernières ne crieront pas à l'injustice.

**4.** Soyez consciente qu'une fois parvenue au sommet, seul le bénéfice net compte. « Si vous ne faites pas croître l'entreprise, on vous jettera dehors, et les médias de Wall Street vous placeront sur la liste des cinq femmes pdg qui ont détruit leurs entreprises, une liste qui n'existe pas pour les hommes », souligne M<sup>me</sup> DiSesa.

**5.** La dernière leçon de l'auteure éclaire toutes les autres : « Quand il s'agit de pouvoir, l'égalité des sexes n'existe pas et n'existera peut-être

jamais. Tenez-vous le pour dit. Vous devrez toujours être meilleures que vos collègues masculins. » ■



## LE RECRUTEMENT INNOVATEUR

3<sup>e</sup> édition

20 et 21 avril 2010, Hôtel Hyatt Regency Montréal

- Recruter avec des moyens limités
- Convaincre les candidats de vous choisir
- Le web 2.0 adapté aux recruteurs
- Le rôle stratégique du recrutement

### Conférenciers présents :

- AVERNA
- BANQUE ROYALE DU CANADA
- CARTIER COMMUNICATION
- CIMA+
- GROUPE PAGES JAUNES
- HEC MONTRÉAL
- HÔPITAL DU SACRÉ-COEUR
- L-IPSE SERVICES CONSEIL
- SÛRETÉ DU QUÉBEC

RÉSERVEZ VOTRE PLACE DES MAINTENANT!

Les Grandes Conférences  
**les affaires**

[www.lesaffaires.com/evenements](http://www.lesaffaires.com/evenements) ou (514) 392-4116

Partenaire



## stratégies tables rondes régionales

# Des forums rassembleurs

**Main-d'œuvre.** Tandis que l'Estrie est aux prises avec des problèmes de recrutement, Gatineau cherche sa relève.

par Pierre Thérout > pierre.theroux@transcontinental.ca

Dans le cadre de la Tournée du Québec 2010, *Les Affaires* organise huit tables rondes dans autant de régions du Québec. Nos invités : des dirigeants d'entreprise et des intervenants économiques. Ils nous livrent leur point de vue éclairé sur des questions cruciales liées au monde des affaires.

L'objectif de ces tables rondes est double : discuter des défis et des enjeux propres à chaque région et aborder la question de la relève, une problématique qui concerne l'ensemble des entreprises du Québec.

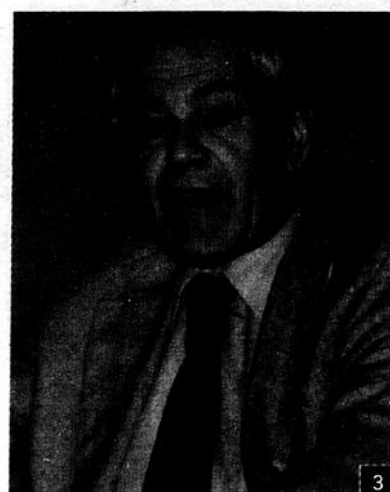
Voici nos tables rondes régionales et les dates de parution des comptes rendus :

**20 mars** > Québec, Chaudière-Appalaches, Mauricie

**17 avril** > Centre-du-Québec, Estrie  
> Outaouais, Lanaudière, Laurentides

**22 mai** > Montréal, Laval, Montérégie

**11 septembre** > Saguenay-Lac-Saint-Jean, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Gaspésie



1. Marie-Paule Royer  
2. Yves Bergeron  
3. René Thivierge  
4. Martin Dupont  
[Photos : Benjamin Nantel]

### ESTRIE

## L'optimisme est à l'honneur

Les intervenants présents à nos tables rondes de Sherbrooke, de Gatineau et de Saint-Sauveur ont la même perception face à l'avenir : ils sont optimistes.

Pour eux, la crise n'a fait que masquer le problème de rareté de la main-d'œuvre. « Plusieurs entreprises avaient de la difficulté à trouver des employés. La récession leur a simplement permis de gagner du temps », dit Martin Dupont, de la Société de développement économique de Drummondville (SDED).

Réunis lors d'une table ronde tenue à Sherbrooke le 24 mars, des dirigeants d'entreprise et des intervenants de l'Estrie et du Centre-du-Québec ont discuté des difficultés du recrutement. La pénurie de la main-d'œuvre touche les entreprises de plusieurs façons. Les employés qualifiés sont difficiles à trouver... et à intéresser.

« Quand nous affichons des postes de direc-

tion, c'est pratiquement nous qui passons en entrevue. Les candidats nous demandent ce que nous avons à leur offrir », constate Martin Ball, cofondateur de Wiptec, une entreprise de Sherbrooke qui offre des services de manutention et d'entreposage.

« Quand nous approchons des entrepreneurs pour leur présenter la région, ils demandent surtout s'il y a de la main-d'œuvre, pas s'il y a allègements fiscaux ou d'autres incitatifs », résume M. Dupont.

Plusieurs se tournent vers l'immigration. Aujourd'hui, des programmeurs d'imagerie musicale, un ingénieur de sons et de fluides et un chaudronnier, venus de France, ont déménagé à Drummondville.

Le fabricant de meubles Bestar, de Lac-Mégantic, mise aussi sur la France. « Je me promène dans les universités pour trouver des ingénieurs, mais c'est très difficile », note Martin Tardif, son directeur général.

Une offre d'emploi lui a récemment valu de recevoir 35 C.V. d'une école d'ingénierie française. Aucun du Québec. « Pour un Français, Lac-Mégantic, ça peut être exotique », dit-il.

### Nouvelle génération

Qu'ils soient des X, des Y ou bientôt des C, les membres des jeunes générations de travailleurs « savent qu'ils sont en demande et peuvent donc se permettre de choisir », dit Marie-Paule Royer, conseillère en gestion chez Pro-Gestion Estrie.

Contrairement à leurs aînés, ils parlent aussi plus souvent de conciliation travail-famille et de qualité de vie quand vient le moment de s'engager. « Les jeunes travailleurs ont une façon différente d'aborder la vie professionnelle. L'offre des organisations doit donc être différente », avance pour sa part Sébastien Duchesne, directeur général du Carrefour jeunesse emploi de Sherbrooke. ■

### Les participants à la table ronde de Sherbrooke

Martin Ball, Wiptec

Yves Bergeron, Idéal Cargo

Guy Boulanger, Roland Boulanger

Marc Cantin, CIMA

Brigitte Dagnault, Caisse de dépôt et placement du Québec

Sébastien Duchesne et Michaël Giguère, Carrefour jeunesse emploi

Denis Karpicek, Acter

Jacques Lajoie, Université de Sherbrooke

Marie-Paule Royer, Pro-Gestion Estrie

Jocelyn St-Jean, CLD Val-St-François

Martin Tardif, Bestar

René Thivierge, CDEBF

Jacques Vidal, Sherbrooke Innopole

Martin Dupont, SDED Drummond



la tournée  
du québec  
les affaires 2010


Consultez nos dossiers régionaux et suivez-nous sur le web à [lesaffaires.com/tournee2010](http://lesaffaires.com/tournee2010)



1. Lynn Berthiaume  
2. Jean Lepage  
3. Huges Dupuy  
4. Gilles Picard  
[Photos : Benjamin Nantel]

Notre dossier sur  
**lesaffaires.com**



 **Visionnez les capsules vidéo tirées de notre table ronde.**

- > Guy Boulanger parle du gros bon sens dans la planification de la relève
- > Martin Dupont parle de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée
- > Huges Dupuy évoque les enjeux de la grande région de Gatineau et du potentiel de développement
- > Olivier Goyet parle de l'importance de la formation pour celui qui prend la relève dans une entreprise
- > Lynn Berthiaume parle de son grand saut, de fonctionnaire à entrepreneur

## OUTAOUAIS

# Place aux fonctionnaires-entrepreneurs

Au tournant des années 2000, Lynn Berthiaume décidait de quitter son emploi pour réaliser un rêve. Dix ans plus tard, le vieux moulin à farine de Wakefield est devenu une auberge de renom qui accueille chaque année des visiteurs dans ce village pittoresque situé à une vingtaine de minutes de Gatineau.

« Ce n'est pas facile de quitter un emploi dans la fonction publique, avec sa sécurité et son fonds de pension, pour se lancer en affaires. Mais il faut aussi oser », dit-elle.

Alors que des dizaines d'entreprises de la région de l'Outaouais seront en quête de nouveaux propriétaires au cours des prochaines années, les employés de la fonction publique sont parmi les cibles potentielles pour assurer la relève des dirigeants en place.

« Ce sont souvent des gens en milieu ou fin de carrière, comme des fonctionnaires, qui choisissent d'ouvrir un resto ou une auberge »,

souligne Gilles Picard, directeur général de Tourisme Outaouais. La ville de Gatineau entend mener une enquête auprès de fonctionnaires, entre autres, pour connaître leur volonté de se lancer en affaires.

### Une occasion

Le poids important de la fonction publique en Outaouais représente un avantage pour la région. Ces milliers de salariés stables ont permis à la région de traverser la crise sans trop de mal.

« Nous avons souvent dit que le fédéral faisait une concurrence déloyale pour la main-d'œuvre. Il ne faut pas s'en cacher, mais il faut aussi le voir comme une occasion », avance Huges Dupuy, du CLD Collines-de-l'Outaouais.

Selon lui, la région n'a pas encore développé son plein potentiel. « Des milliers de visiteurs

vont à Ottawa mais ne traversent pas la rivière. Mais attention, il faut que l'offre touristique ne se fasse pas au détriment des résidents locaux », dit Huges Dupuy.

Les futurs entrepreneurs pourront notamment compter sur l'appui de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) qui s'apprête à offrir un programme de deuxième cycle en entrepreneuriat.

« Ce sera un programme d'apprentissage dans l'action, avec des projets concrets de démarrage ou d'expansion d'entreprises », explique Michelle Harbour, professeure en administration à l'UQO.

L'université offre déjà au baccalauréat un programme spécifique en entrepreneuriat qui est passé d'une quinzaine à quelque 40 étudiants. « Le programme attire autant des jeunes que des fonctionnaires qui songent à se lancer en affaires », dit M<sup>me</sup> Harbour. ■

### Les participants à la table ronde de Gatineau

- > Lynn Berthiaume, L'Auberge & Spa Le Moulin Wakefield
- > Huges Dupuy, CLD Collines-de-l'Outaouais
- > Carole Giguère, Réseautact
- > Jean-François Guitard, CLD Gatineau
- > Michelle Harbour, UQO
- > Karl Lavoie, Chambre de commerce de Gatineau
- > Jean Lepage, CLD Gatineau
- > Jasmine Liboiron, Casino du Lac-Leamy
- > Jeffrey MacHan, MDEIE
- > Isabelle McComeau, MAPAQ
- > Gilles Picard, Tourisme Outaouais

**À lire, la table ronde des Laurentides en p. 28**

Présentée par :



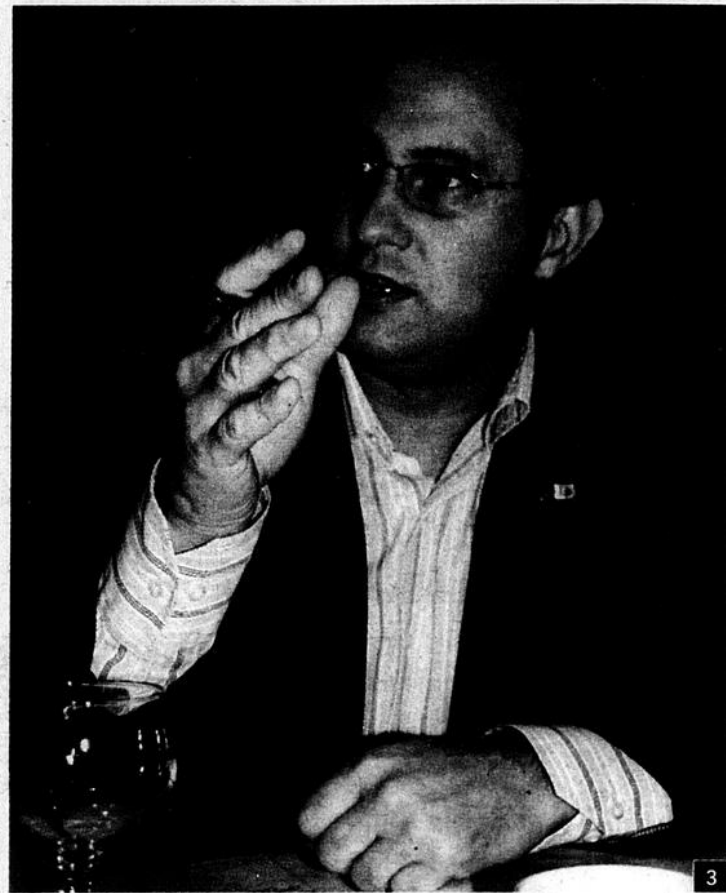
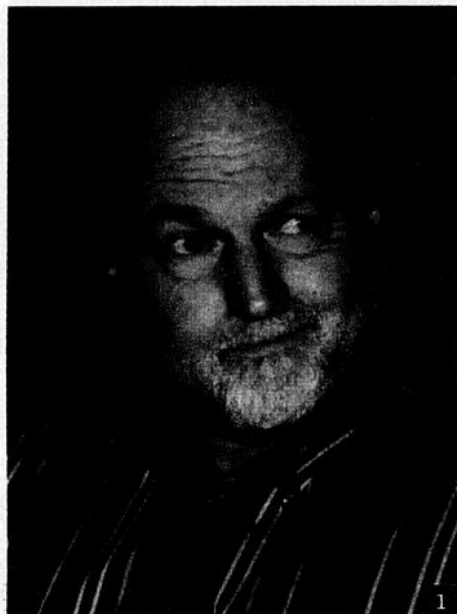
**Caisse de dépôt et placement du Québec**

En collaboration avec :



ASSOCIATION DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC

# stratégies ✦ tables rondes régionales



1. Mercier Raymond  
2. Linda Rivest  
3. Olivier Goyette  
4. Isabelle Laviolette  
5. Yvon Cormier  
6. Marie-Josée Ladouceur  
7. Joffrey Bouchard  
[Photos : Benjamin Nantel]

## LAURENTIDES ET LANAUDIÈRE

# Vivre en région et y travailler aussi

Les régions des Laurentides et de Lanaudière ressemblent un peu à l'Outaouais. Toutes trois affichent une forte croissance démographique, sont situées près d'une ville importante (qui joue un rôle d'aimant) et affichent des variations marquées de richesse sur leur territoire.

Et toutes trois estiment qu'elles ont tout pour réussir !

C'est ce qui ressort d'une rencontre organisée le 7 avril dernier, à Saint-Sauveur, où étaient réunis des intervenants des Laurentides et de Lanaudière.

La rareté de la main-d'œuvre est là-aussi un problème majeur. « Il y a 10 ans, quand on mettait une affiche « On embauche », on recevait des tonnes de C.V. Aujourd'hui, il faut faire le tour des polyvalentes, il faut

parler aux parents », dit Roger Hotte, de la CRE Laurentides et propriétaire d'un magasin Atmosphère.

Olivier Goyet, directeur général du CLD de Joliette, estime qu'il faut faire en sorte que la région devienne une destination pour les travailleurs. « Il faut que les gens viennent s'établir ici, pour vivre et pour travailler ! ».

Selon lui, un des problèmes actuels est la qualification de la main-d'œuvre. « C'est un contexte générationnel. Il y a un décalage dans la formation. À moyen terme, la qualification de est la clé », dit M. Goyet.

### Un modèle unique

Joffrey Bouchard, directeur général du CLD de L'Assomption abonde dans ce sens. « Il faut s'assurer que la hausse de la popula-

tion vienne combler les besoins de main-d'œuvre et de relève dans les entreprises d'ici », indique-t-il.

Face aux problèmes de relève, la région des Laurentides s'est donné un outil que sa voisine surveille avec intérêt : Laurentides Économique. L'organisme, qui regroupe huit CLD de la région, agit à l'échelle régionale pour certains dossiers, dont celui de la relève. Deux personnes accompagnent ainsi les entrepreneurs qui veulent vendre ou acheter une entreprise.

« Il faut comprendre que le problème de la relève n'est pas lié à l'argent et au financement. C'est avant tout une question humaine », dit Robert Couture, qui œuvre pour le volet relève entrepreneuriale de Laurentides Économique. « Chaque cas est unique », dit-il. **S. Labrèche**

### Les participants à la table ronde Laurentides-Lanaudière

- > Philippe Belley, Ecothermex & MG Service
- > Joffrey Bouchard, CLD Assomption
- > Yvon Cormier et Robert Couture, Laurentides Économique
- > Normand Durand, Les Reliures Caron & Létourneau
- > Olivier Goyet, CLD Joliette
- > Roger Hotte, CRE Laurentides
- > Marie-Josée Ladouceur, Industries JLY Provost
- > Isabelle Laviolette, CRE Laurentides
- > Mercier Raymond, Pentec des pays-d'en-Haut
- > Linda Rivest, Imprimerie Rivest

# « Le Canada prouve qu'on peut avoir un système bancaire réglementé et efficace »

**Joseph E. Stiglitz.** En entrevue, l'économiste américain dénonce les excès du système financier américain et affirme qu'une bonne réglementation peut stimuler la croissance économique.

par François Normand > francois.normand@transcontinentale.ca

L'économiste américain Joseph E. Stiglitz ne ménage pas ses mots pour écorcher Wall Street, l'administration de George W. Bush (2000 à 2008), et n'épargne pas non plus le président Barack Obama, qu'il estime trop frileux dans ses réformes du système financier américain.

C'est de cette manière que le professeur de l'Université Columbia décortique les origines de la crise financière qui a secoué le monde en 2008-2009, dans son plus récent livre, *Le triomphe de la cupidité*.

Nous l'avons joint récemment à New York pour discuter de son essai et d'autres enjeux économiques.

**Les Affaires – Quelle évaluation faites-vous de ce qu'a fait et de ce que compte réaliser l'administration du président Barack Obama pour réformer le système financier ?**

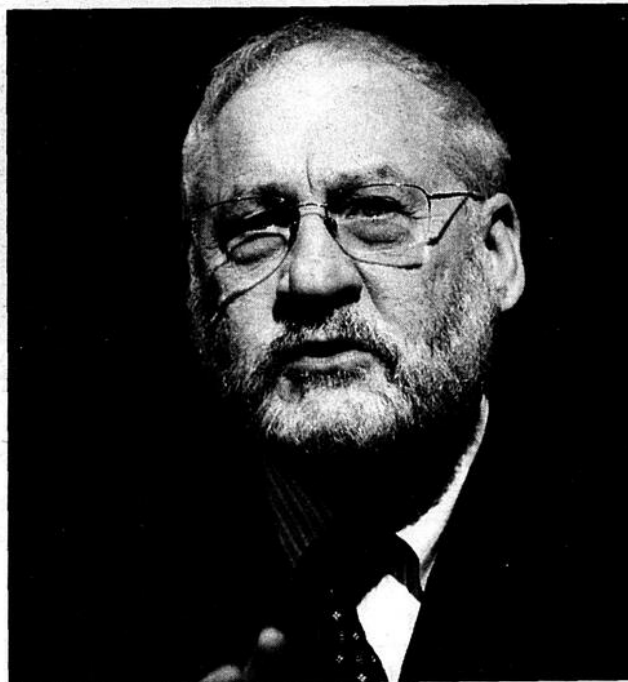
**Joseph Stiglitz** – Peu de choses ont été faites, et le plan de relance des banques a été bâclé. Il a même exacerbé les problèmes, en laissant les grandes banques devenir plus importantes encore, plus concentrées. Pendant ce temps, nous avons négligé les banques plus petites, qui sont pourtant au cœur du système bancaire, pour accorder des prêts, notamment aux PME. En 2009, 141 petites banques ont fait faillite, et ce nombre pourrait être encore plus élevé cette année. La fragilité des petites institutions, qui soutiennent les PME, continue d'ailleurs d'hypothéquer la création d'emplois aux États-Unis.

**L.A. – Pour réduire les risques de crise financière, seriez-vous en faveur d'une nouvelle séparation des métiers de banque de dépôt et de banque d'investissement, comme l'avait fait le Glass-Steagall Act aux États-Unis en 1933, mais qui a été depuis aboli ?**

**J.S.** – Oui, c'est nécessaire, mais nous ne pouvons pas faire renaître tout simplement le Glass-Steagall Act: le système financier du 21<sup>e</sup> siècle est fort différent de celui qui existait dans les années 1930. Cela dit, la notion de séparation des métiers de banquier, comme le suggère Paul Volcker, un ancien président de la Réserve fédérale américaine (Fed) et conseiller de Barack Obama, est fondée. Par exemple, il ne faut pas que les institutions de dépôt fassent de la spéculation. C'est pourquoi il est important que les gouvernements fassent quelque chose en ce sens.

**L.A. – Vous dites qu'une réelle réforme du système financier est impossible sans une réforme du financement des partis politiques, qui permet à Wall Street d'atténuer l'impact des lois qui encadrent ses activités. Or, aucune réforme politique n'est prévue; la bataille pour réformer la finance est-elle perdue d'avance ?**

**J.S.** – Je suis effectivement un peu pessimiste quant à la portée qu'aura la réforme du système financier que veut accomplir Barack Obama. Malgré tout, il y a de l'espoir. La réaction politique aux excès des grandes banques amé-



« Je suis effectivement un peu pessimiste quant à la portée qu'aura la réforme du système financier que veut accomplir Barack Obama », dit l'économiste et auteur Joseph E. Stiglitz. [Photo : Bloomberg.]

ricaines a été très forte. C'est pourquoi des réformes pour mieux encadrer le système financier sont encore possibles. La pression populaire, que les politiciens doivent considérer, peut contrer le lobbying de Wall Street pour tenter de tuer dans l'oeuf tout projet de réforme.

**L.A. – Depuis la crise, le premier ministre du Canada, Stephen Harper, présente le système bancaire canadien comme un modèle à suivre. Êtes-vous d'accord ?**

**J.S.** – C'est clair que le système bancaire canadien a permis de mieux gérer la crise financière que le système américain, car il est encadré

par une meilleure réglementation. Mais il y a une nuance à faire. Le Canada n'occupe pas la même position que les États-Unis : il n'est pas au cœur du système financier mondial. Aussi, les défis du système américain sont plus difficiles à surmonter. Cela dit, le Canada et d'autres pays, comme l'Australie et l'Espagne, montrent qu'on peut avoir une bonne réglementation tout en ayant un système bancaire dynamique et efficace. C'est la grande leçon à tirer, une leçon qui se veut une réponse à ceux qui affirment que la réglementation étouffe l'innovation. Une bonne réglementation aide plutôt à innover et à stimuler la croissance économique !

## Le Voltaire de l'économie

Franc-tireur, frondeur, vulgarisateur, Joseph E. Stiglitz est devenu un des économistes les plus célèbres.

Professeur d'économie à l'Université Columbia, il a publié plusieurs livres d'économie. Certains sont devenus des classiques comme *La Grande Désillusion* (2002), un brûlot où Stiglitz pourfend les politiques du Fonds monétaire international (FMI) qui aggravent souvent, selon lui, les problèmes des pays en voie de développement.

Économiste de centre-gauche et démocrate dans l'âme, il a remporté le prix Nobel d'économie en 2001, ce qui l'a fait connaître rapidement et lui a permis d'accroître le nombre de ses partisans... et de ses détracteurs, surtout à droite.

Ce qui fait la force de M. Stiglitz, c'est son parcours théorique et ses réalisations. De 1995 à 1997, il a présidé le Council of Economic Advisors (une institution qui conseille le président américain) sous l'administration de Bill Clinton. Il a également été vice-président et économiste en chef de la Banque Mondiale de 1997 à 2000, et ce, en pleine crise asiatique. F.N.

AMETVS

L'AMETVS, TRANSPORTÉE PAR LA CROISSANCE DE NOTRE INDUSTRIE

**JÉRÔME LECLERC,**  
DIRECTEUR DES VENTES DU GROUPE J.L. LECLERC

**A UN AVANTAGE SUR VOUS!**

TRANSPORTAIL.COM

**Joseph E. Stiglitz**  
Prix Nobel d'économie

**LE TRIOMPHE DE LA CUPIDITÉ**



*Le triomphe de la cupidité*, Joseph E. Stiglitz, Les Liens qui libèrent, 2010, 473 pages, 36,95 \$

### Extraits\* du livre sur l'origine et les leçons de la crise

« Ceux qui travaillent à Wall Street croient être les malheureuses victimes d'une tempête qui se déchaîne tous les mille ans. Mais cette crise a été créée de toutes pièces. »

« Quand nous imposons les gains sur la spéculation à un taux inférieur à celui du revenu de ceux qui travaillent, nous valorisons davantage la spéculation. »

« Une des leçons de cette crise est qu'il y a un besoin d'actions collectives – il y a un rôle pour les gouvernements [...] Or, nous avons laissé les marchés déterminer aveuglément la nature de notre économie, et ce faisant, nous les avons aussi laissés déterminer qui nous sommes et les fondements de notre société. » \* Extraits tirés et traduits de la version anglaise

# stratégies

## Les modèles hybrides ont la cote en information sur le Web

**Médias.** De plus en plus de sites alternent contenus payants et gratuits. Mais pour quoi le consommateur sera-t-il prêt à payer ?

par Martine Turenne > martine.turenne@transcontinental.ca

Les modèles d'entreprises sur le Web changent aussi souvent que l'actrice Lindsay Lohan largue ses compagnons, écrivait récemment une des blogueuses les plus influentes, l'Américaine Arianna Huffington, fondatrice du Huffington Post, un site de nouvelles au succès éclatant qui commence à peine à faire des profits, cinq ans après sa naissance.

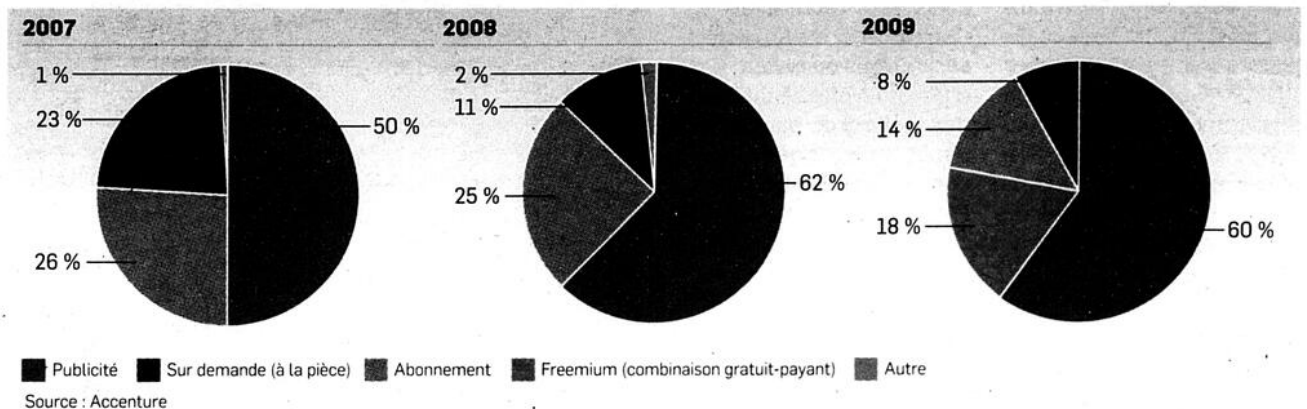
Les allers-retours entre les contenus gratuits et payants sur le Web sont fréquents, comme en font foi les expériences du *New York Times* ou du *Wall Street Journal*. Toutefois, deux modèles

« Il est impensable aujourd'hui de vouloir faire payer pour le compte-rendu de la conférence de presse de Jean Charest ou de toute autre nouvelle diffusée partout sur le Web. »

- Philippe Le Roux, président, Phéromone

commencent à s'imposer, indique un récent sondage réalisé aux États-Unis par la firme Accenture auprès de

Les modèles qui dépendent exclusivement de la publicité en ligne perdent du terrain



102 fournisseurs de contenus médias, dont les quotidiens : le modèle freemium (contraction de *free*, gratuit, et *pre-*

*mium*, payant), qui combine certains contenus gratuits et d'autres payants. Et le modèle hybride, fondé à la fois

sur du contenu gratuit et des abonnements, ainsi que sur des revenus publicitaires.

Une chose est sûre, l'ère du tout gratuit tire à sa fin. « Merci à Rupert Murdoch pour cela », dit Patrick Pierra, président, contenus, de BV! Media, une entreprise qui se spécialise dans la publicité et les contenus Web. Comme plusieurs autres experts, il estime que le modèle de gratuité totale n'est pas viable. « Faire payer n'est plus un choix, mais une obligation. »

Le rappel à la réalité est en effet venu de Rupert Murdoch, propriétaire de l'empire médiatique News Corp : dès mai, les sites (complètement refondus) du *Times* de Londres et du *Sunday Times* deviendront payants, vraisemblablement sous forme hybride, avec un peu de contenu gratuit et le reste par abonnement. Le *Sun* et le *News of the World* suivront.

Le rédacteur en chef du *Times*, James Harding, privilégie la formule de l'abonnement plutôt que celle du paiement à l'article, en vogue aussi, car il craint « devoir écrire beaucoup plus sur Britney Spears et beaucoup moins sur les Tamouls du Sri Lanka », a-t-il indiqué au *Huffington Post*. Il s'est par ailleurs dit conscient que le site Web connaîtrait une baisse d'achalandage. Moins pourtant, que s'il devenait tout payant, une formule peu considérée par les médias, car elle n'est pas viable non plus, dit Daniel Giroux, secrétaire général du Centre d'études sur les médias de l'Université Laval. « Les médias doivent publier du contenu gratuit en ligne. C'est une vitrine pour l'ensemble de leur contenu. » Cela dit, séparer les articles gratuits de ceux payants peut être un exercice complexe, poursuit M. Giroux.

**CCIRS**  
Chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud

**Les Rencontres d'Affaires DÎNERS D'AFFAIRES**

**Le Campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke : un outil de développement régional unique**

Le 28 avril 2010  
Hôtel Sandman, Longueuil  
55 \$ pour les membres / 70 \$ pour les non-membres ou sans réservation

Pour inscription : [www.ccirs.qc.ca](http://www.ccirs.qc.ca)

Partenaire Platine: BANQUE LAURENTIENNE

Partenaires Or: Bell, CA, DESSAU, DUNTON RAINVILLE, HARDY GOYETTE & ASSOCIÉS, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Partenaire Média: lesaffaires

Partenaire Audiovisuel: tech4-logique

Tirage le 29 avril 2010

**Gagnez une Mercedes**

Valeur de 100 000\$ ou 85 000\$ comptant

18 ANS ET PLUS

**3000 billets seulement**

11 autres prix en argent de 25 000\$ à 300\$

Tirage additionnel de 25 000\$ avec billet TSF+

150\$ billet régulier

175\$ billet TSF+

**1 877 873-2433**

Le véhicule peut différer de celui illustré. No de licence RACJ 413438

À ne pas manquer dans la prochaine édition

Le 7<sup>e</sup> volet de la série

**Les 8 défis des dirigeants TI**

De plus, participez au blogue d'Alain McKenna sur [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com)

Présenté par : **Microsoft**

Parce que c'est l'affaire de tous

Pour  
les  
PME

## Le succès de *Le Devoir* : les services à valeur ajoutée

Pionnier du modèle hybride, qu'il offre depuis 2001, le quotidien *Le Devoir* connaît un succès indéniable sur le Web. Il est un des rares quotidiens à y faire des profits. Un succès que le quotidien, qui célèbre son centenaire en 2010, doit au développement de différents services à valeur ajoutée. Quelques exemples :

- > La possibilité pour les abonnés de lire leur journal sur le Web dès 22 heures, au lieu d'attendre le lendemain matin. Pour certains, c'est un service qui vaut cher.
- > La mise en ligne des archives du quotidien depuis 1980.
- > Un service « d'alertes » aux abonnés : ceux-ci peuvent demander d'être avertis par courriel dès l'entrée du texte de tel journaliste ou sur tel sujet, par mot-clés.

# 43%

Pourcentage de consommateurs qui ont déjà payé pour le contenu d'un quotidien sur le Web, ou qui envisageraient de le faire. Ce pourcentage grimpe à 49 % pour du contenu magazine.

Source : Sondage Nielsen

Selon Philippe Le Roux, président de l'agence Pheromone, ces services à valeur ajoutée font en sorte que la version Web d'un quotidien n'est pas qu'une réplique de la version imprimée. « Sur le Web, les attentes du consommateur sont complètement différentes. Si nous n'apportons pas des contenus ou des services autres, cela devient une simple copie du journal, sans valeur ajoutée. » M.T.

### (REPÈRES)

#### Paiement pour leur contenu : un service clé en main pour les éditeurs de journaux

Steven Brill, fondateur de Journalism Online, offre un service clé en main aux éditeurs de quotidiens et de magazines (1 300 clients partout dans le monde) qui veulent faire payer pour une partie de leur contenu. Il aurait quelque 16 modèles de paiement déjà au point, dont une demi-douzaine sont offerts aux groupes de presse, et qui se fondent principalement sur l'approche « freemium » (modèle gratuit et payant). Le site Press+ offrira aux lecteurs l'abonnement à diverses publications avec guichet unique. Comme l'écrit Steven Brill sur son site, « Le contenu original a une valeur. Voilà pourquoi au cours des prochains mois, de plus en plus de sites Web exigeront de leurs lecteurs une modeste contribution pour une partie de leur contenu de qualité. Aucun d'entre eux ne peut soutenir un journalisme indépendant de qualité en se fondant uniquement sur les revenus publicitaires ».



#### ► Payer pour du contenu à valeur ajoutée

Reste à voir quels sont les contenus pour lesquels les internautes voudront payer, et ceux pour lesquels ils ne paieront pas. « Ils paieront pour un contenu exclusif, distinct, auquel ils attribueront une valeur, dit Patrick Pierra. Cette valeur peut être factuelle [de l'information financière, par exemple], ou émotive [des chroniqueurs qu'on suit]. »

Ce contenu à haute valeur ajoutée, que produisent par exemple des firmes spécialisées et vendu à prix d'or, est rare dans la presse généraliste, dit Philippe Le Roux, président de l'agence Pheromone. « On y retrouve davantage des nouvelles diffusées partout ailleurs. Or, il est impensable aujourd'hui de vouloir faire payer pour le compte-rendu de la conférence de presse de Jean Charest ou de toute autre nouvelle diffusée partout sur le Web », dit-il.

Patrick Pierra est plus nuancé : « La frontière n'est pas claire. Je crois qu'il sera toujours possible de faire payer pour de la nouvelle si elle est écrite autrement et apporte un point de vue différent. »

La clé réside dans un savant dosage, estime Philippe Le Roux. Le site du quotidien *Le Devoir*, sur lequel il a travaillé de 2001 à l'an dernier, en est un bon exemple. Depuis ses

débuts, en 1997, jusqu'à 2001, 25 % du contenu du journal se retrouvait sur la Toile gratuitement. Après cette date, 100 % du contenu du quotidien a été mis en ligne, et seul le tiers est gratuit.

« À la suite d'une période d'essais-erreurs », dit M. Le Roux, ce qui est accessible aux non-abonnés diffère d'une journée à l'autre. « On met un peu de tout. » Ainsi, la chronique de Jean Dion peut être gratuite un jour, et payante le lendemain.

« Lorsque toutes les chroniques étaient réservées aux abonnés, nous avons constaté une baisse de l'achalandage, dit Philippe Le Roux. Nous avons travaillé pour que les articles soient bien indexés sur Google. Des gens venus sur le site un peu par hasard y trouvent de l'intérêt et constatent que *Le Devoir* n'est pas le journal austère qu'ils pensaient. C'est mieux qu'une grande campagne de pub. »

Quoi qu'il en soit, les quotidiens et les magazines s'engagent dans une période d'expériences, dit Patrick Pierra. Une de plus, dans un secteur qui a pourtant déjà plus de 15 ans. « Au moins, nous reconnaissons que le contenu a un coût et un prix. C'est déjà cela. Maintenant, j'ai hâte qu'il y ait des contenus sur le Web qui rapportent enfin. Cela sera bon pour tout le monde. » ■

### Les Rendez-vous du Transport 11 ET 12 MAI 2010

HOTEL MORTAGNE

BOUCHERVILLE



JÉRÔME LECLERC,  
DIRECTEUR DES VENTES DU GROUPE J.L. LECLERC

### IL AURA L'AVANTAGE DE :

Echanger avec plus de 30 donneurs d'ordres et 450 fournisseurs et sous-traitants en équipements de transport en deux jours

Rencontrer en privé les donneurs d'ordres et les entrepreneurs de son choix

S'informer des tendances, des perspectives économiques et des projets porteurs de son industrie

INSCRIVEZ-VOUS EN LIGNE [RVTRANSPORT.ca](http://RVTRANSPORT.ca)

Un événement présenté par



L'AVANTAGE EST ICI!

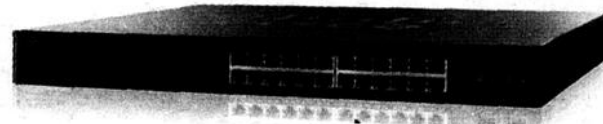
11-12 MAI 2010 HOTEL MORTAGNE BOUCHERVILLE  
WWW.TRANSPORTAIL.COM

## Échanger pour empocher!

Obtenez un rabais de 100 \$ lorsque vous remplacez votre ancien commutateur.

Commutateurs Cisco® pour petites entreprises

Pour une durée limitée, Cisco vous offre un rabais de 100 \$ si vous échangez votre commutateur actuel\*, quelle que soit sa marque. Il vous suffit d'acheter un commutateur Cisco pour petites entreprises pour remplacer votre ancien commutateur.



Achetez dès aujourd'hui un commutateur Cisco pour petites entreprises auprès d'un revendeur local et obtenez un rabais de 100 \$.

[www.cisco.com/ca/pme](http://www.cisco.com/ca/pme)

© 2010 Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés. \*Des conditions générales s'appliquent. Consultez le site Internet pour obtenir de plus amples renseignements ainsi que la liste des commutateurs Cisco pour petites entreprises admissibles.

## stratégies

# Le cheval de Troie de H<sub>2</sub>O Innovation

**Expansion.** Le spécialiste du traitement des eaux vend des produits d'entretien pour ensuite offrir des équipements.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

## Performance sur les marchés internationaux

Réussir chez soi est déjà tout un défi. Imaginez le défi quand il s'agit de s'imposer sur un marché étranger, où tout est à faire. Dans cette série, nous vous présentons les stratégies de six entreprises qui réussissent à l'étranger.

3 de 6

H<sub>2</sub>O Innovation, une PME spécialisée dans le traitement des eaux, a une stratégie à deux volets pour conquérir les marchés étrangers. Elle y vend d'abord ses produits d'entretien pour les systèmes de filtration existants afin de se faire connaître, ce qui lui permet par la suite d'offrir ses systèmes de filtration aux municipalités et aux entreprises.

« Nos produits d'entretien, c'est un peu le cheval de Troie de notre organisation », dit Frédéric Dugré, le pdg de l'entreprise de Québec fondée en 2000, inscrite à la Bourse de croissance TSX (HEO) et à la Bourse NYSE Euronext Alternext (ALHEO).

H<sub>2</sub>O Innovation a trois usines de fabrication et d'assemblage en Amérique du Nord : à Ham-Nord, au Québec, au Minnesota et en Californie. La PME se spécialise également dans le recyclage de l'eau, le dessalement, l'assainissement des eaux usées, et la production d'eaux. Elle réalise des contrats pour des villes, des commerces et des entreprises, dans les secteurs minier et énergétique.

L'entreprise de Québec, qui réalise 90 % de son chiffre d'affaires au Canada et aux États-Unis, surveille les marchés étrangers où les



« Notre stratégie de production sur mesure nous permet de marquer des points et d'être vu comme un partenaire de choix », dit Frédéric Dugré, de H<sub>2</sub>O Innovation. [Photo : Martin Martel]

besoins en traitement des eaux sont énormes, surtout en Afrique et en Asie.

« Les marchés de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient sont en forte croissance », souligne Frédéric Dugré. Des pays comme l'Espagne et l'Italie présentent aussi des occasions d'affaires intéressantes, en raison des pénuries d'eau douce.

En Asie, l'Inde et la Chine sont de loin les deux plus importants marchés, sans oublier l'Australie, en Océanie, où l'approvisionnement en eau potable donne des maux de tête aux autorités en raison des sécheresses.

### Trois stratégies de croissance à l'international

Tout en mettant l'accent sur sa tactique du cheval de Troie, H<sub>2</sub>O Innovation augmente ses ventes sur les marchés internationaux de trois manières.

D'abord, elle vend directement ses solutions environnementales à ses clients par l'intermédiaire de distributeurs locaux. Elle privilégie ce type d'approche en Afrique.

La PME acquiert aussi d'autres entreprises. C'est ce qu'elle a fait l'an dernier aux États-Unis, en faisant l'acquisition de Professional Water Technologies. H<sub>2</sub>O Innovation réalise d'ailleurs 80 % de ses revenus aux États-Unis et y compte 50 % de ses employés.

Enfin, elle crée des coentreprises avec des partenaires locaux, afin de profiter de leurs réseaux de distribution. Elle a récemment lancé H<sub>2</sub>O Innovation India, une coentreprise formée avec Chembond Chemicals, une société de Mumbai, qui vendra les équipements de filtration de H<sub>2</sub>O Innovation en Inde. La distribution des produits d'entretien de H<sub>2</sub>O Innovation est assurée par une autre société indienne, Vasu Chemicals.

### (PROFIL)

**Nom :** H<sub>2</sub>O Innovation  
**Activité :** Solutions de traitement des eaux  
**Siège social :** Québec  
**Effectif :** 100 employés  
**Chiffre d'affaires :** 31 millions de dollars  
**Marchés :** Canada et international  
**Année de fondation :** 2000  
**Site Web :** www.h2oinnovation.com

### Des produits sur mesure pour se démarquer des concurrents

La concurrence est féroce dans le secteur du traitement des eaux. Pour se démarquer, H<sub>2</sub>O Innovation fabrique des équipements de filtration sur mesure pour répondre aux besoins et à la culture de ses clients. Rien à voir avec l'approche de certaines multinationales, qui vendent les mêmes produits de Beijing à Rouyn-Noranda.

Par exemple, H<sub>2</sub>O Innovation vend au Canada des machines de filtration d'eau plus automatisées qu'en Égypte. Dans ce pays, la main-d'œuvre est moins formée et moins coûteuse, ce qui justifie la présence d'un plus grand nombre de techniciens pour utiliser les équipements. Dans certains pays comme l'Inde, H<sub>2</sub>O Innovation a même renoncé à installer des écrans tactiles pour faire fonctionner ses machines, car les employés locaux n'utilisent pas cette technologie.

« Cette stratégie de production sur mesure nous permet de marquer des points à l'international, et d'être perçus comme un partenaire de choix », dit Frédéric Dugré. ■

## SERVICES INTERNATIONAUX

# L'avenir commence aujourd'hui

Avec vous partout dans le monde

- > Des solutions adaptées à vos objectifs
- > Simplification de votre perception de comptes à l'étranger

1 877 394-6611 [bnc.ca/internationalentreprise](http://bnc.ca/internationalentreprise)

# Le marché mondial de l'eau recyclée explose

**Tendance.** Les villes utiliseront de plus en plus de l'eau recyclée pour pallier la rareté de cette richesse naturelle.

Les entreprises capables de recycler les eaux usées pour produire de l'eau potable dans les régions urbaines ne manqueront pas de contrats au cours des prochaines années.

La demande pour ce type de technologie explosera, estime Global Water Intelligence (GWI), une firme d'analyse de l'industrie, qui a publié un rapport à ce sujet en octobre dernier avec PUB, l'agence nationale de l'eau de Singapour.

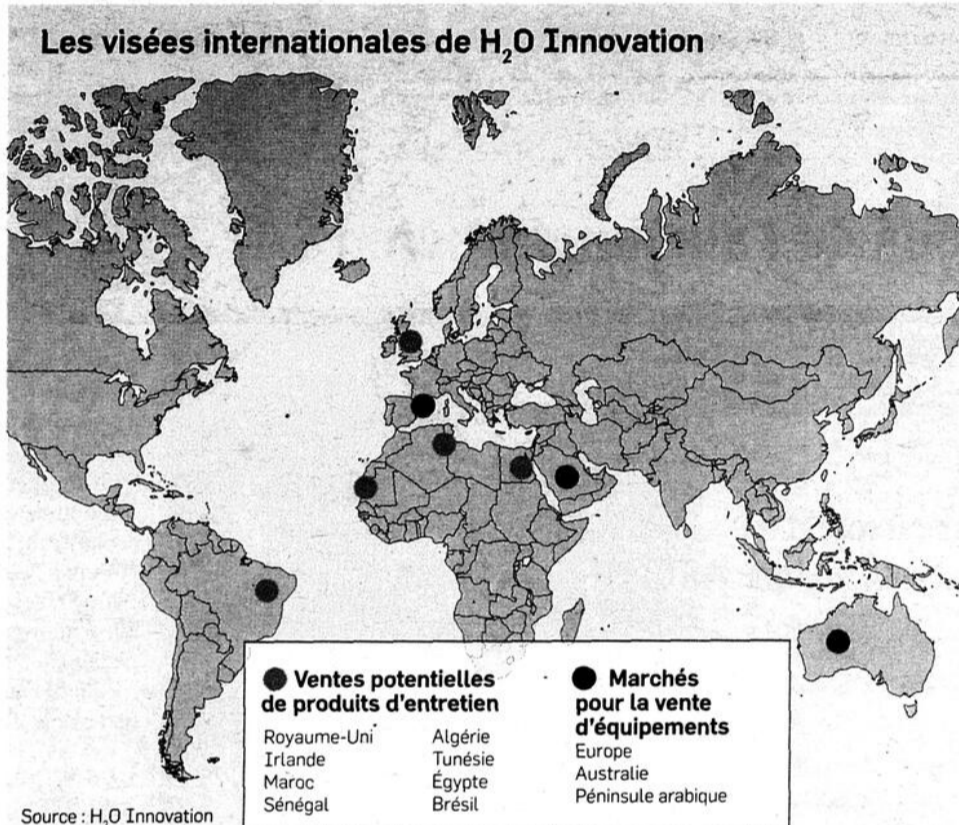
GWI estime même qu'une « révolution » se prépare dans ce segment du marché du traitement des eaux. Ainsi, le recyclage des eaux usées pourrait être une solution à la rareté de l'eau potable dans plusieurs régions du monde. Global Water Intelligence a cerné trois tendances.

## L'eau recyclée est sous-utilisée

En théorie, l'eau recyclée devrait être une source de remplacement de l'eau puisée dans la nature. Toutefois, dans la pratique, étant donné que l'eau naturelle est disponible à très faible coût, celle qu'on recycle est plutôt perçue comme une source d'eau supplémentaire, voire même une source qu'on peut gaspiller.

## Nous boirons de plus en plus d'eau recyclée

Au cours des prochaines années, l'eau recyclée aura plusieurs applications dans les régions urbaines. Les entreprises s'en serviront dans leurs procédés au lieu de puiser dans le réseau d'eau potable. Les villes, elles, pourront augmenter leur offre d'eau potable, ce que fait notamment Singapour.



## L'eau recyclée croîtra plus vite que l'eau désalinisée

Actuellement, la production d'eau recyclée qui respecte les normes de santé publique totalise environ 28 millions de mètres cubes (m<sup>3</sup>) par jour, soit moins que la produc-

tion d'eau potable par le dessalement d'eau de mer (41 millions de m<sup>3</sup>). Mais en 2016, l'eau recyclée bondira de 180 % pour atteindre 79 millions de m<sup>3</sup>, par rapport à une croissance de seulement 120 % de l'eau produite par dessalement (89 millions de m<sup>3</sup>). **F. Normand.**

## Comment percer les marchés du traitement de l'eau

Production, recyclage, dessalement : le marché mondial du traitement de l'eau est diversifié et vaste. Voici les conseils de Kathy Shandling, directrice exécutive de l'International Private Water Association (IPWA), un organisme de New York qui fait la promotion des partenariats public-privé dans le domaine de l'eau.

### 1 Utilisez les ressources de vos gouvernements

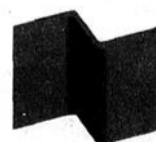
Les gouvernements disposent de ressources importantes pour aider les entreprises spécialisées dans le traitement des eaux à cerner les secteurs d'activité où la demande de production d'eau potable est forte. Au Canada, Exportation et Développement Canada (EDC) peut aider les sociétés à l'exportation de leur expertise et de leurs technologies. Au Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation, et de l'Exportation (MDEIE) est un acteur clé.

### 2 Prenez contact avec les banques de développement dans les pays étrangers

Les organismes locaux de développement économique sont bien placés pour connaître les marchés régionaux les plus prometteurs pour les entreprises étrangères. En Asie, l'Asian Development Bank est un organisme incontournable, tout comme l'African Development Bank sur le continent africain.

### 3 Créez des coentreprises

Créer des coentreprises peut être efficace pour réaliser des contrats dans un pays étranger. Cette structure permet de réseauter rapidement. Elle peut aussi donner accès à de nouvelles technologies. Cela dit, il faut bien choisir son partenaire, question d'éviter les mauvaises surprises. **F. Normand**



**BANQUE  
NATIONALE**

**GROUPE FINANCIER**

**ET ACTION!**

## stratégies

# Les étudiants de l'ESG UQAM prennent leur ancien doyen au pied de la lettre

**Éducation.** L'Association des étudiants organise une dictée en réplique à la déclaration-choc de Pierre Filiatrault, qui avait dit que ses étudiants ne savaient ni lire ni écrire. Le gagnant a remis une copie sans faute.

par René Vézina > rene.vezina@transcontinental.ca

« Nos étudiants ne savent ni lire ni écrire. » Voilà la déclaration-choc qu'avait fait à *Les Affaires*, en septembre dernier, l'ancien doyen de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, Pierre Filiatrault. Au lieu de se rebiffer, l'Association des étudiants a organisé une dictée, rédigée par M. Filiatrault lui-même. Un texte évidem-

ment truffé d'embûches. La dictée a été présentée le 10 avril. Une centaine d'étudiants y ont participé, en présence de l'ancien premier ministre Bernard Landry. Celui-ci a prononcé une conférence pendant la période de correction.

Plusieurs prix ont été attribués. Le grand gagnant est Abdoul Stephane Niane, un étudiant en comptabilité, qui a réussi l'exploit de remettre une copie sans faute. En guise de récompense, il a mérité le remboursement des frais de scolarité du trimestre d'hiver (jusqu'à concurrence de 1 000 \$). Les participants ont fait en moyenne une douzaine de fautes.

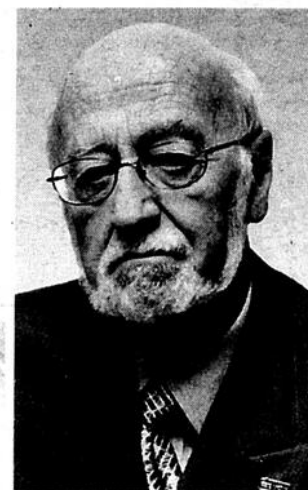
Pour les amateurs, voici le texte de la dictée.

**LA GESTION TOUS AZIMUTS** (Les mots en gras ont deux graphies acceptées)

*Les gestionnaires doivent à toute heure prendre des décisions en considérant plus d'un paramètre. Ces dernières années, quelques icônes déca-tiques mirent en œuvre des des-seins byzantins en usant de modèles de décision surannés. De nos jours, les décideurs, où qu'ils soient dans le monde, ne devraient maximiser le rendement de leurs ressources que grâce à une vision synchrétique des exigences économiques, environnementales et sociales.*

*En effet, certains arguent / argüent que, nonobstant le raffinement des plus récents outils d'aide à la décision, ces modèles ne prennent pas en compte, dans le feu de l'action, les préceptes de l'éthique et de la responsabilité sociale, et l'incidence des décisions des gestionnaires non seulement sur l'économie, mais aussi sur les autres composants du macro-environnement / macroenvironnement.*

*Les dirigeants sont fréquemment soumis à une dichotomie cornélienne : comment composer avec les intérêts des détenteurs d'enjeux de leur entreprise et ceux de la société ? Maints d'entre eux sont en quête d'aphorismes qui faciliteront leurs tâches / leur tâche. Ce qu'il faut,*



« Nos étudiants ne savent ni lire ni écrire. » Voilà la déclaration-choc qu'avait fait en septembre dernier, l'ancien doyen de l'ESG UQAM, Pierre Filiatrault. Au lieu de se rebiffer, l'Association des étudiants a organisé une dictée, rédigée par M. Filiatrault lui-même. [Photo : Gilles Delisle]

*c'est former des dirigeants qui sauront considérer tout autant les intérêts souvent à court terme des détenteurs d'enjeux que ceux à long terme de l'environnement et de la société, des gestionnaires qui sauront trouver l'équilibre entre l'approche irrésolue et quelquefois tatillonne de certains et l'opiniâtreté d'autres. Le problème est d'autant plus critique que d'aucuns ont une approche uni-disciplinaire / undisciplinaire, voire sectaire, des problèmes qu'ils tentent de résoudre à l'aide d'algorithmes sibyllins. Ces pseudo-dirigeants / pseudodirigeants, à cause de leur myopie disciplinaire, ont tendance à mettre en œuvre une vision labyrinthique, chaotique et souvent inextricable devant les aléas auxquels les entreprises sont quotidiennement confrontées.*

*Il est à souhaiter que le nouveau gestionnaire acquière, pour peu qu'il soit sagace, les connaissances obligées, comme la maîtrise / maîtrise de la langue, et la pléthore de compétences qui lui permettront de concourir à l'essor de son entreprise et à celui du Québec, en eurythmie avec l'environnement et la société. ■*

## Faculté des sciences de l'administration (FSA)

### NOUVEAU! Une première au Canada

Le cheminement spécialisé du **baccalauréat en gestion de la chaîne d'approvisionnement** offert **exclusivement** à la Faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval.

86 000 nouveaux spécialistes du domaine de l'approvisionnement devront être embauchés annuellement au cours des cinq prochaines années ! Notre nouvelle formation vous prépare à passer les examens de l'Association canadienne de gestion des achats en vue de l'obtention du titre d'approvisionneur professionnel agréé (a.p.a.).

**Offert dès septembre 2010**

**Inscrivez-vous maintenant !**

[www.fsa.ulaval.ca/gestion\\_chaine](http://www.fsa.ulaval.ca/gestion_chaine)



Corporation des approvisionneurs du Québec  
STRATÉGIQUES • PROFESSIONNELS • ÉTHIQUES



apa  
APPROVISIONNEUR  
PROFESSIONNEL  
AGRÉÉ

Une collaboration de la Corporation des approvisionneurs du Québec (CAQ) et de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA)



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Faculté des sciences  
de l'administration

IMMOBILIER

# RÉSIDENTIEL ET COMMERCIAL



Trouvez votre chalet sur  
**chaletsalouer.ca**

Chalets à louer et à vendre au Québec

Vue imprenable  
sur la montagne  
et le Golf Le Grand Vallon

LE FAUBOURG  
DE LA Crête

**MONT-SAINTE-ANNE**  
Maisons unifamiliales, jumelés et triplex,  
Villas sur le Golf Le Grand Vallon.

**PHASE III EN VENTE**




**BUREAU DES VENTES**  
111, rue de la Pionnière, Beaugrand  
Samedi et dimanche de 13h00 à 16h00 ou sur rendez-vous.

La Seigneurie  
de Beaugrand  
ENTRE FLEUVE ET MONTAGNE

Site enchanteur avec vue spectaculaire sur le  
FLEUVE SAINT-LAURENT et le MONT-SAINTE-ANNE

**PHASE III MAINTENANT EN VENTE**



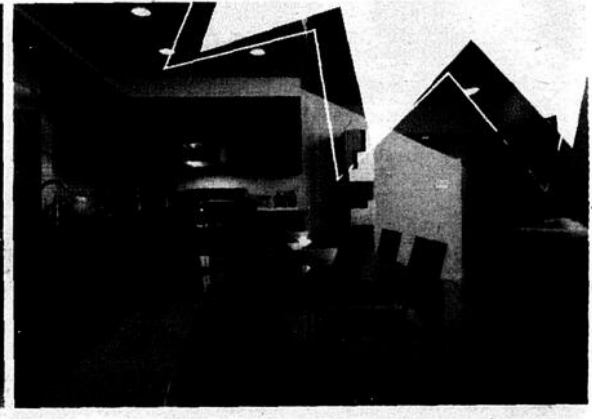
**HABITATIONS BOIVIN**  
LE PARTENAIRE DE CONFIANCE

418 871-9148  
[www.habitationsboivin.com](http://www.habitationsboivin.com)

**penthouse**  
EXCLUSIF

3114 p.c. vue fleuve et ville  
5 min. du centre-ville et 2 métros  
Disponible maintenant si besoin  
[www.penthouseprofilo.com](http://www.penthouseprofilo.com)  
tél.: 514-220-7199  
GAGNON DUBOIS CTR

« Profitez de la force du Dollar Canadien  
et des opportunités que le marché immobilier vous offre dans le Sud Est  
de la Floride pour investir une partie de votre portefeuille sur une propriété  
que vous pourrez à la fois utiliser, louer et qui vous rapportera  
plus d'avantages que dans une Banque ! »



LUXUEUX HALL D'ENTRÉE AVEC SÉCURITÉ 24 / 7 - STATIONNEMENT INTÉRIEUR ASSIGNÉ SUR 5 ÉTAGES - PISCINE EXTÉRIEURE CHAUFFÉE DE 2300 P.C AU 6<sup>ME</sup> ÉTAGE  
AVEC SPA ET CABANA - CENTRE DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE ULTRA MODERNE - CLUBHOUSE - CENTRE DE MÉDITATION - SALLE DE YOGA -  
ACCÈS INTERNET WI-FI DANS LE HALL D'ENTRÉE ET AUTOUR DE LA PISCINE - CARTE-CONTRÔLE POUR L'ACCÈS DANS TOUTES LES ENTRÉES - 4 ASCENSEURS

Toutes les unités ont été pensés pour le confort en vous offrant de grands espaces ouverts  
et fonctionnels avec des fenêtres panoramiques, plafonds 10', matériaux de qualité,  
balcon privé et bien entendu, une vue fantastique sur l'océan, sur « Clear Lake »  
et le Centre-Ville de West Palm Beach (dépendant de la localisation de l'unité).

Tous les appareils électriques en Stainless Steel sont compris ainsi que laveuse/sécheuse.

Boiserie de qualité, comptoir en granite poli, walk-in, tuiles en porcelaine et  
tapis de qualité dans chaque unité.

Unité de 1 chambre / 1 salle de bain à partir de 130000 \$ US

Unité de 2 chambres / 2 salles de bain à partir de 190000 \$ US

Possibilité de louer votre unité 12 fois / an (1 mois minimum)

Possibilité de revenu de location jusqu'à ± 20000 \$ / an



**Marcel R Beaumont**  
Realtor ® / Courtier Hypothécaire  
Paradise Properties of Florida  
West Palm Beach FL 33405  
T: 954-261-1376  
F: 561-966-2606

[Marcel@ParadiseFL.com](mailto:Marcel@ParadiseFL.com)  
[www.FloridaUSA.ca](http://www.FloridaUSA.ca)  
[www.ParadisePropertiesOfFlorida.com](http://www.ParadisePropertiesOfFlorida.com)

### LAVALTRIE

Terre à vendre de 800 arpents: 47 arpents agricoles et 753 arpents boisés. 20 km de chemin carrossable. Forêt entretenue depuis 20 ans par un ingénieur forestier. 3 bâtisses sur la terre: une grange de 30 x 100 pi<sup>2</sup>, un mégadome de 60 x 200 pi<sup>2</sup>, une cabane à sucre et 2 lacs. Pépinière de 10000 arbres. Possibilité de revenus de plusieurs centaines de milliers de dollars. Plus de 2 millions de tonnes de sable à extraire. Acheteur sérieux seulement.

**Yvan Dumont (514) 984-2588**  
dumont\_yvan@videotron.ca

### LAC-BROME



Vue sur les montagnes.  
**FAITES VITE!**



**RARE SUR LE MARCHÉ**  
155 pieds sur le Lac-Brome, terrain de 55 158 pi. carrés, desservi par la municipalité. Secteur de maisons prestigieuses.  
**Luce Deslauriers 450 534-3370**  
luce.deslauriers@me.com  
www.immobilier-bromont.com

### À LAVALTRIE

Magnifique maison en bois sur 3 étages



Terrain de 120 000 pieds complètement boisé. Complètement meublé avec tous les appareils ménagers, TV, etc... 2 garages pour 5 voitures, plancher au sous-sol en béton chauffé intérieur et extérieur, thermopompe, air climatisé central, échangeur d'air, génératrice 75 kv, remise de jardin, patio de 20 pieds par 38, auvent électrique, enclos pour chien de 30 par 40, construction 2009. Vivre en ville et se sentir à la campagne. Raison de la vente: Déménagement outremer. Acheteur sérieux seulement. **Prix demandé 850 000 \$**  
**Yvan Dumont Tél.: 514 984 2588**  
Adresse courriel: dumont\_yvan@videotron.ca

### SUPERBE MAISON COMMERCIALE ET/OU RÉSIDENTIELLE



**SITUÉE AU CŒUR D'HUDSON**  
**398 Main**  
Idéale pour vos bureaux ou votre resto.

Aucune commission **Tél.: 514-501-7742**  
Pour plus d'information: duproprio.com



*Sherbrooke*  
www.jardinsdeville.com

Complexe hôtelier de 54 ch. et 6 appts. meublés de 4 1/2 pces, 1 s.a.m. avec verrière de 75-100 places, un bar salon et 3 salles de réunion pouvant accommoder jusqu'à 230 personnes. Situé à l'entrée de la ville à 5 min. du centre de Foire et des centres d'achat. Prix: 2 250 000\$. SIA B203378

Si vous pensez vous installer ou investir à SHERBROOKE et aux alentours, contactez-moi. Plusieurs opportunités d'affaires disponibles (bâtisses commerciales, immeubles à revenus, projets immobiliers, fonds de commerce et autres). Inscrivez-vous à ma banque d'acheteurs (c'est gratuit). Soyez assuré d'un service personnalisé et discret.

serge.lacroix@remax-quebec.com  
Re/Max Dabord inc.  
SHERBROOKE  
**1-819-822-2222**

### GATINEAU BORD DE L'EAU À VENDRE

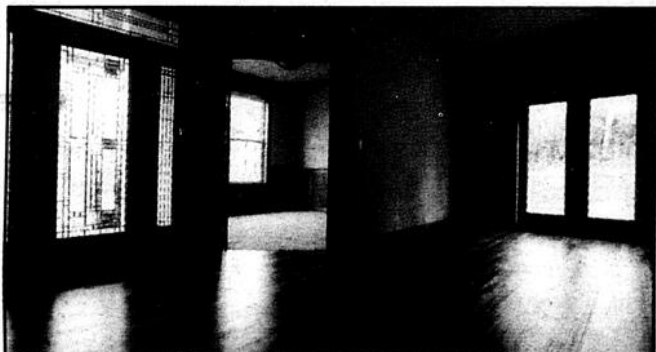


Maison sur le bord du Lac Blue Sea, toutes commodités incluses, façade 500 pi. avec quai inclus. Face au coucher de soleil, saison ou à l'année.

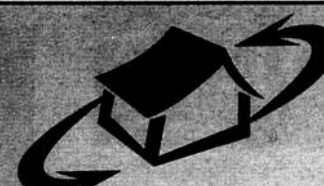


Ensemble immobilier avec revenu. Façade 127 pi. avec quai inclus, saison ou à l'année, 499 000\$

Louis McCaffrey, FRI 450.677.0677



Trouvez un acheteur pour votre résidence de prestige... dans les annonces classées du journal les Affaires.



LE CLUB D'INVESTISSEURS IMMOBILIERS DU QUÉBEC

UNIQUE AU QUÉBEC

**WWW.CLUBIMMOBILIER.QC.CA**

- FORMATION ■ RÉSEAUTAGE ■ ATELIERS
- MOTIVATION ■ SOIRÉES MENSUELLES

### les affaires

# ENCARTS IMMOBILIERS

IMMOBILIER RÉSIDENTIEL ET COMMERCIAL

Le 15 mai prochain

PROFITEZ D'UNE OFFRE EXCEPTIONNELLE POUR JOINDRE VOS CLIENTS

ANNONCEZ EN COULEUR résidences, condos, immeubles à revenu, espaces commerciaux, chalets, terrains À VENDRE OU À LOUER

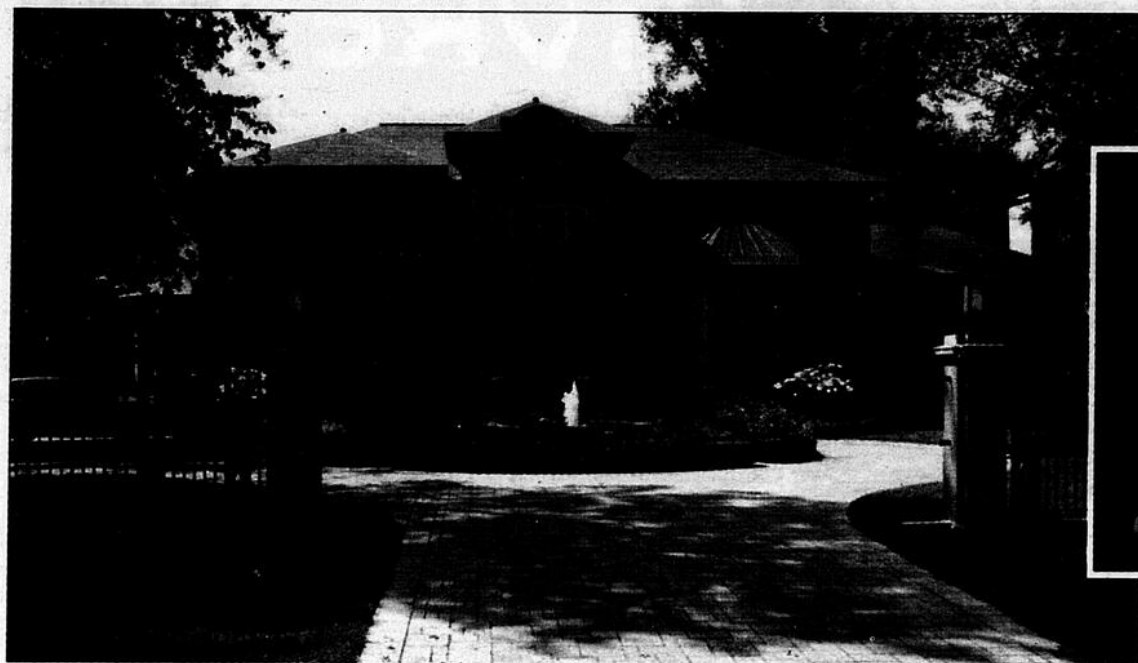


Nouveau  
projet  
domiciliaire  
*Baie d'Urfe  
Westmount*

  
**JEAN HOUDE INC.**  
CONSTRUCTION

Projet  
domiciliaire  
*Beaconsfield*

*20 ans d'excellence*



*La référence en construction et rénovation*

[www.jean-houde.com](http://www.jean-houde.com)

**514-620-6007**

R.B.Q. 2625 8632 60

# PROFITEZ

DE NOTRE RÉSEAU DE CONCESSIONNAIRES

Le système de construction BONE STRUCTURE<sup>MD</sup> en acier léger s'assemble comme un jeu de Meccano et offre les capacités techniques pour enfin réaliser la maison contemporaine de vos rêves.

**INTRIGUÉ ?**

INSCRIVEZ-VOUS À UNE SESSION D'INFORMATION GÉNÉRALE

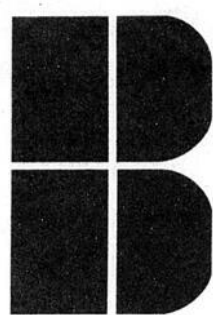
[www.BONEstructure.ca](http://www.BONEstructure.ca)

**BONE**  
structure

Si la perfection vous habite.

Tél.: 450 978.0602  
[info@BONEstructure.ca](mailto:info@BONEstructure.ca)





# BINSWANGER MYRE PAGEAU

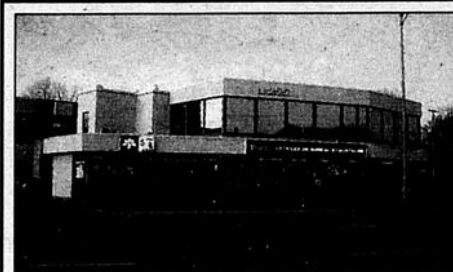
COURTIER IMMOBILIER AGRÉÉ



### SAINTE-THÉRÈSE

- À LOUER
- Espaces à bureaux / commerciaux
- Bâtiment LÉED de qualité supérieure
- Centre-ville de Sainte-Thérèse
- Architecture de prestige

JACQUES PAGEAU poste 229  
Agent immobilier agréé  
jpageau@bmpcanada.com



### SAINT-EUSTACHE

- À LOUER
- Espace commercial / bureaux
- 6 000 pi<sup>2</sup> (rez-de-chaussée)
- Possibilité de subdivision
- Face à l'aréna et au complexe aquatique
- Près du terminus d'autobus

MICHEL DUQUETTE poste 230  
Agent immobilier agréé  
mduquette@bmpcanada.com



### SAINTE-THÉRÈSE

- À LOUER
- ± 3 650 pi<sup>2</sup>
- Espaces à bureaux / commerciaux
- Possibilité d'agrandissement
- Site stratégique

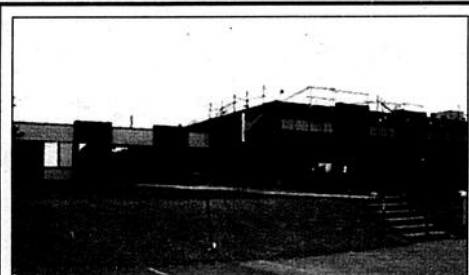
JACQUES PAGEAU poste 229  
Agent immobilier agréé  
jpageau@bmpcanada.com



### SAINT-EUSTACHE

- À VENDRE ou À LOUER
- Superficie de 12 650 pi.ca.
- Intersection aut. 640 et boul. Arthur-Sauvé
- Emplacement stratégique
- 6 portes de service

MICHEL DUQUETTE poste 230  
Agent immobilier agréé  
mduquette@bmpcanada.com



### SAINT-JÉRÔME

- À LOUER
- En façade de l'autoroute 15
- 37 000 à 64 110 pi<sup>2</sup> (divisible)
- Excellente visibilité et accessibilité
- Frais d'exploitation très raisonnables

JACQUES PAGEAU poste 229  
Agent immobilier agréé  
jpageau@bmpcanada.com



### SAINT-JÉRÔME

- À VENDRE ou À LOUER
- Bâtiment industriel
- Entrepôt à partir de 2 500 pi<sup>2</sup>
- Hauteur libre de 20 pieds
- Nouvelle construction
- Près de l'autoroute 15 (sortie 43)

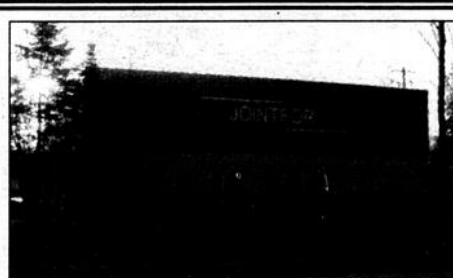
MICHEL DUQUETTE poste 230  
Agent immobilier agréé  
mduquette@bmpcanada.com



### LAVAL

- À VENDRE
- 13 263 pi<sup>2</sup>
- Près des autoroutes 25 et 440
- Hauteur libre de 18 pieds
- Seulement 685 000 \$

JACQUES PAGEAU poste 229  
Agent immobilier agréé  
jpageau@bmpcanada.com



### BLAINVILLE

- À VENDRE
- Bâtiment industriel
- 14 000 pi<sup>2</sup>
- Hauteur libre de 18 pieds
- Pas de colonne
- 3 portes d'expédition (20' largeur)

MICHEL DUQUETTE poste 230  
Agent immobilier agréé  
mduquette@bmpcanada.com

# (450) 437-2222

# www.bmpcanada.com

# Pour accroître vos liquidités, envisagez la cession-bail de propriétés

**Financement.** Ce type de transaction redeviendra populaire chez les commerçants au cours des prochains mois.

par Stéphane Rolland > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

À cause de la hausse prochaine des taux d'intérêt, la cession-bail devient de nouveau une stratégie intéressante pour les commerçants à la recherche de liquidités.

À l'instar de l'emprunt bancaire, la cession-bail permet d'avoir accès à des capitaux. Cette transaction consiste à vendre une propriété tout en continuant de l'occuper à titre de locataire.

La cession-bail devient une voie intéressante lorsque la valeur des immeubles d'une entreprise a augmenté ou que le crédit est difficile à obtenir. « Les entreprises peuvent ainsi se départir d'actifs dont elles ont encore besoin pour leurs activités, explique Diane Paul, professeure de comptabilité à HEC Montréal. Cette transaction permet d'encaisser la plus-value d'un immeuble qui a pris de la valeur. »

## Hausse du nombre de transactions en 2010

Le nombre de transactions de ce type devrait augmenter cette année, prévoit Kevin Salsberg, directeur principal du développement chez Scott's REIT, une entreprise qui possède plus de 200 propriétés dans le secteur du commerce de détail. « Présentement, les détaillants demandent plus que ce que les acheteurs sont prêts à payer. Mais lorsque les conditions de crédit seront moins avantageuses, ils se montreront moins gourmands », explique-t-il.

Selon lui, le marché s'améliorera lorsque les taux d'intérêt augmenteront, et qu'il en coûtera plus cher aux détaillants d'emprunter.

Le 8 mars dernier, Scott's REIT a annoncé l'acquisition de 12 propriétés appartenant à Shoppers Drug Mart, dont six Phamaprix au Québec. « En payant 30 millions de dollars, nous avons réalisé des économies d'échelle, dit M. Salsberg. En comparaison, depuis 2005, nous avons acquis séparément 18 autres propriétés semblables pour 70 millions. »

Plusieurs autres détaillants canadiens ont adopté la même stratégie que Shoppers Drug Mart, dont le Groupe Jean-Coutu, Alimentation Couche-Tard et Rona.

Canadian Tire a fait le grand saut en 2008, vendant 12 propriétés à trois acheteurs différents.

« Cette entente nous a permis d'obtenir 174 millions de dollars (M\$), précise Stanley Pasternak, vice-président principal et trésorier. Ces capitaux ont servi à financer nos projets d'expansion, entre autres. »

## Se concentrer sur son principal métier

La cession-bail permet aussi aux entreprises d'impartir la gestion immobilière.

En 2007, Couche-Tard a conclu une entente avec Cole Credit Property Trust II qui porte sur la cession de 83 dépanneurs situés aux États-Unis, pour 131,4 M\$ US.

« Nous avons effectué d'autres transactions plus modestes depuis », dit Raymond Paré, vice-président et chef de la direction financière de Couche-Tard.

La chaîne de dépanneurs tente toujours d'en conclure d'autres, à la pièce. « Notre objectif n'est pas de posséder des propriétés, mais d'exploiter des dépanneurs. »

Même son de cloche chez Uni-Sélect. En 2007, le distributeur de pièces automobiles a vendu deux entrepôts pour 7,7 M\$ US. « Une propriété immobilière est un actif dont la valeur est très élevée et nous préférons investir cet argent dans notre système de distribution, dit Pierre Chesnay, vice-président, affaires juridiques. À l'exception de notre siège social, nous n'avons pas l'intention de conserver d'immeubles importants. »

Les détaillants n'ont toutefois pas l'intention de céder

**La cession-bail consiste à vendre une propriété tout en continuant de l'occuper à titre de locataire.**

tous leurs actifs immobiliers de sitôt. « Pour nous, ce n'est pas le fait d'être propriétaire ou locataire que nous considérons en premier. Le plus

important est de nous assurer que nous sommes installés dans un bon emplacement », indique Martin Lacroix, vice-président des finances et du développement chez Rona. La chaîne de déco-rénovation a vendu neuf bâtiments pour 102,8 M\$ en 2004.

Les détaillants ne sont pas les seules entreprises à recourir à la cession-bail. D'autres types de biens, comme de l'équipement, peuvent aussi être cédés. Par exemple, Air Canada a procédé en 2009 à la cession-bail de trois appareils 777-300ER. ■

 technologie | **Deloitte.**  
fast 50<sup>MC</sup>



## Faites-vous connaître partout en Amérique du Nord

Posez votre candidature au palmarès Technologie Fast 50<sup>MC</sup> de Deloitte, un concours prestigieux qui récompense les entreprises de haute technologie.

Inscrivez-vous dès aujourd'hui sur [www.fast50.ca](http://www.fast50.ca)

**Deloitte.**

Samson Bélaïr/Deloitte & Touche

Un grand merci à nos commanditaires :

Or

**GOWLINGS**

**GROWTHWORKS**

Argent

**wellington**  
FINANCIAL  
True GrowthCapital

Bronze

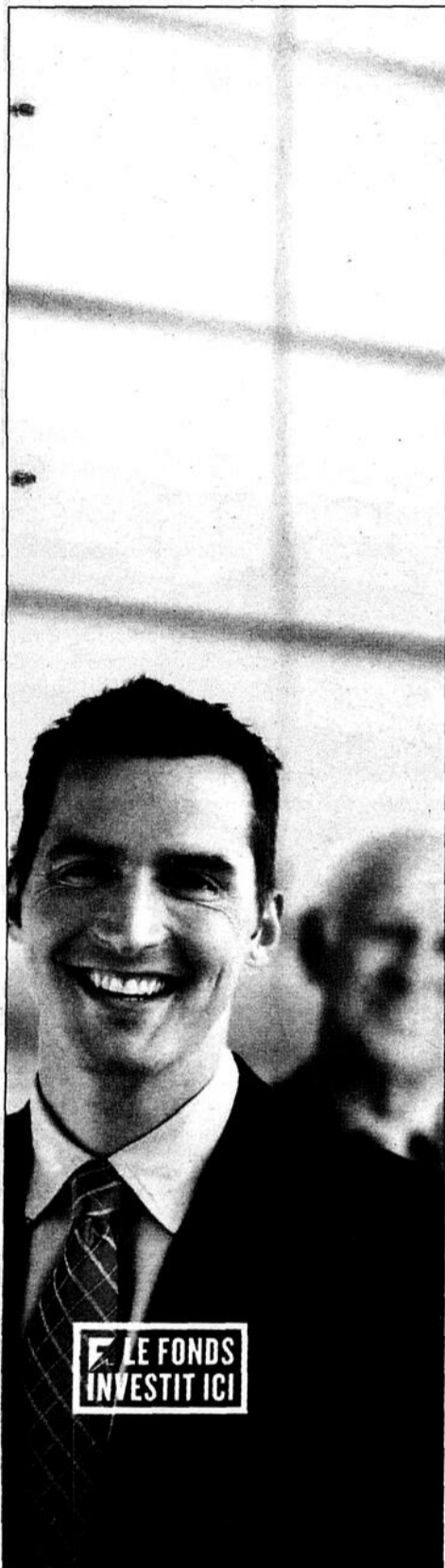
 Société générale de financement du Québec

## Urgence

# PIONNIÈRE DU LEADERSHIP AU FÉMININ

**Lise Watier.** Trente-sept ans après avoir lancé son entreprise, l'ex-vedette de la télévision est encore une source d'inspiration pour nombre d'entrepreneures.

par René Vézina > rene.vezina@transcontinental.ca



**Contient l'avenir.  
Avec le mentorat  
des leaders  
d'aujourd'hui,  
il pourra prendre  
la tête ET FAIRE  
TOURNER  
L'ÉCONOMIE D'ICI.**

**FONDS**  
de solidarité FTQ

www.fondsftq.com

## La mémoire des leaders

Nous vous présentons des hommes et des femmes au vécu entrepreneurial exceptionnel. Leurs histoires, et surtout leur leadership, ont façonné le Québec.

**5** de 5

Février 1983. Lise Watier est nommée « Homme du mois » par la *Revue Commerce*... Il faut dire qu'à l'époque les femmes qui faisaient les grands titres d'une publication d'affaires étaient très rares... Le monde des affaires était un univers masculin et bien peu de femmes s'étaient élevées jusqu'à ces sommets. C'est dire à quel point Lise Watier n'a pas usurpé le titre de pionnière. Vedette de la télévision durant les années 1960, elle a tout laissé pour vivre son rêve et réaliser ses ambitions. Comme elle le dit elle-même, on ne la prenait pas vraiment au sérieux et elle avait peu de modèles qui puissent l'inspirer. À force d'audace, d'opiniâtreté et d'imagination, elle a réussi à se tailler une place et à faire de son nom une marque reconnue.

**Les Affaires** – Vous êtes souvent présentée comme LA référence en affaires pour les femmes. Lorsqu'on parle d'une entrepreneure, c'est votre nom qui vient à l'esprit. Quel effet cela vous fait ?

**Lise Watier** – Je vais d'abord vous dire pourquoi (sourire) : c'est peut-être parce que je suis sur toutes les lèvres... grâce à mes produits ! Mais oui, cela me fait quelque chose. Je suis peut-être la plus couverte médiatique, pas parce que je suis la plus importante ou la meilleure, mais parce que les gens me connaissent davantage. Mais je ne suis pas la seule, loin de là.

**L.A.** – Il est vrai que tout au long de votre carrière, vous avez été très visible, ne serait-ce qu'à cause de vos débuts à la télévision. Vous avez travaillé dans les médias avant de vous retrouver dans l'univers des cosmétiques.

**L.W.** – Mon séjour dans les médias a duré de 1963 à 1968, quand je me suis lancée en affaires et que j'ai démarré mon Institut. J'ai fait partie des meubles du Québec. J'étais tous les jours à la télévision.

Et quand je me suis lancée en affaires, c'était mon seul capital. Mon capital, ce n'était pas un capital monétaire, c'était un capital de personnalité, d'échanges que j'avais eu avec les femmes, de respect pour les femmes.

Je n'ai pas eu de banquier. Quand je me suis lancée en affaires, c'est parce que j'avais ce tempérament d'indépendance totale. Je détestais qu'on me dise : « C'est grâce à moi si vous avez telle chose, c'est grâce à moi si vous réussissez, c'est grâce à moi... » Je me suis dit : « Non, si je réussis un jour, ce sera grâce à moi. »

**L.A.** – C'était votre affaire...

**L.W.** – Mon affaire. Pas de banquier. Jusqu'à ce que j'arrive dans les cosmétiques.

**L.A.** – Et qu'est-il arrivé ?

**L.W.** – Je n'ai pas eu besoin d'un banquier comme tel, jusqu'à beaucoup plus tard au cours de mes affaires. Et je vais vous avouer que lorsque j'en ai eu besoin, je n'étais pas tellement la bienvenue. Une femme en affaires, surtout dans les cosmétiques, cela n'était pas sérieux. Il fallait un homme. Ou bien c'était mon mari ou bien c'était des directeurs qui travaillaient dans ma société, mais c'était des hommes. Et moi, je n'avais même pas besoin d'y aller. Parce que j'étais Lise Watier, un ancien mannequin, vedette de la télévision, ce qui n'était vraiment pas sérieux. Les banquiers et moi, ça n'a jamais été une grande histoire d'amour, jusqu'à plus tard, quand j'ai eu fait mes preuves... ■

[Photo : Gilles Delisle]

## ( CV )

**Nom :** Lise Watier  
**Âge :** 67 ans  
**Fonctions :** Fondatrice et présidente  
**Entreprise :** Lise Watier Cosmétiques

Lise Watier est née à Montréal. Après une carrière à la télévision pendant les années 1960, elle fonde un Institut qui porte son nom, en 1968. En 1972, elle crée sa propre gamme de produits de beauté, Lise Watier Cosmétiques.

Son heure de gloire survient en 1993, avec le lancement de *Neiges*, qui demeure aujourd'hui encore le parfum le plus vendu du Québec et un *best-seller* au Canada.

Reconnue comme une pionnière dans le monde de l'entrepreneuriat féminin, Lise Watier a été désignée femme d'affaires de l'année à six reprises par Léger & Léger, de 1993 à 1998. Le magazine torontois *Profit* l'a par la suite placée – lui aussi

six fois, de 2004 à 2009 – dans sa liste des Canada's Top Women Entrepreneurs, après l'avoir nommée, en 1992, « l'un des 10 entrepreneurs canadiens de la décennie. »

En 2007, elle a vendu la majorité des actions de son entreprise à la firme ontarienne Imperial Capital Corporation, tout en demeurant actionnaire minoritaire. Elle avait également cédé la présidence à Anne Martin-Vachon, en 2009. Celle-ci vient de quitter l'entreprise, entraînant le retour à la barre de la fondatrice.

Toujours en 2009, elle a mis sur pied la Fondation Lise Watier, qui supervise entre autres la construction d'un centre d'aide pour femmes. Le Pavillon pour femmes itinérantes, qui sera érigé à Montréal, offrira 29 logements à des femmes qui veulent sortir de la rue.

## La mémoire des leaders

### Convaincre à force de passion

**Les Affaires** – Lorsqu'on prend des initiatives, on décide également de prendre les devants. C'est souvent ce qu'on associe au leadership. Est-ce que c'était votre cas ?

**Lise Watier** – Totalement. Depuis mon enfance. Quand j'étais petite, si on jouait à l'école, j'étais la maîtresse d'école; si on jouait à autre chose, j'étais toujours le patron. Il fallait que je dirige mon équipe. Et je ne l'ai jamais fait avec prétention, je l'ai fait de façon naturelle. Au couvent, s'il y avait des événements, je les prenais en charge et j'aimais cela. Cela faisait partie de mon ADN.

**L.A.** – Il y a d'autres qualités intrinsèques que l'on doit posséder pour pouvoir galvaniser des gens. Quelles sont celles que vous reconnaissez chez vous ?

**L.W.** – J'ai une passion inconditionnelle, une passion irrationnelle. Quand je crois qu'une chose va réussir, j'ai tellement la foi qu'elle va réussir que cela transpire de moi, et tout le monde y croit avec moi.

Parce qu'on ne fait jamais rien seul. Il faut que je le fasse et que je le partage avec d'autres... Je savais qu'en offrant un produit qui serait bon, qui serait excitant, qui serait de bonne qualité et à bon prix, les femmes allaient l'acheter.

Dans une équipe tricotée serrée par la passion, une maille *lousse*, cela ne passe pas, et la personne s'élimine d'elle-même. Je pense qu'une de mes qualités est d'avoir réussi à mettre en place cette équipe-là, tricotée serrée avec moi, qui a permis à l'entreprise de se rendre là où elle en est aujourd'hui.

**L.A.** – Quand vous avez décidé de foncer, il n'existait pas beaucoup de précédents pour une femme qui se lançait en affaires.

**L.W.** – Non, mais j'avais lu une histoire. J'ai lu la vie d'Helena Rubinstein. À la lecture de ce livre-là, c'est devenu très simple pour moi, et très évident. C'est ce que j'allais faire. Pas pour le côté affaires, c'est bizarre à dire, mais pour l'aspect missionnaire d'aider les femmes.

Ce côté me vient sûrement de mes études chez les religieuses – nous voulions toutes devenir missionnaires à un moment donné. Et je disais souvent, aux débuts de mon entreprise : « Nous sommes des missionnaires, il faut faire de la conversion une à une. Et une personne convertie en convertissait une autre. » R.V.

La suite de l'entrevue à la p. 44

Notre dossier sur [urgenceleadership.com](http://urgenceleadership.com)

Visionnez l'entrevue avec Lise Watier sur [LesAffaires.com](http://LesAffaires.com)

Aller de l'avant...

Passer ou passé ?

2010, grâce à son passé prestigieux et à ses valeurs entrepreneuriales, RSM Richter Chamberland continue de se surpasser comme se le doit l'un des plus importants cabinets de comptabilité au pays. Le cabinet ne cesse de croître et compte sur les services de plus de 500 professionnels dont 65 associés répartis dans les bureaux de Montréal, Toronto et Calgary.

RSM Richter Chamberland  
Experts-comptables



# Urgence Leadership

## Appeler un parfum *Neiges*, envers et contre tous

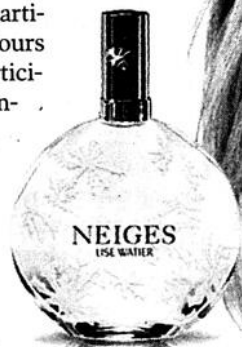
**Les Affaires** – Y a-t-il eu un événement où vous avez dû vaincre le scepticisme né de l'incompréhension, quel qu'il soit ?

**Lise Watier** – Un exemple flagrant, mon parfum *Neiges*. En 1993, nous traversons les années les plus pénibles que mon entreprise a connues. J'ai subi un incendie qui a tout détruit en 1990. Puis, la banque a repris tout ce que j'avais reçu des assurances. Je me suis retrouvée dans la vague basse, très basse, avec respiration artificielle sous l'eau.

Un matin, je me suis levée, après avoir sûrement eu une vision nocturne, et j'ai dit à mon équipe que nous allions lancer un parfum qui s'appellerait *Neiges*. » Il y avait peut-être sept ou huit personnes autour de la table qui ont dit : « Mais ça ne se peut pas, un parfum *Neiges*... On déteste la neige ! La neige sale, l'hiver, à Montréal... On n'en veut pas, ce n'est pas possible... »

J'avais à l'époque un directeur général qui n'est pas resté longtemps, mais il était là au bon moment. Il m'a dit : « Lise, nous ne pouvons pas lancer un parfum appelé *Neiges*. Pourquoi ne ferions-nous pas un concours à l'interne, pour que tout le monde participe ? » J'ai toujours encouragé la participation. J'ai répondu : « Parfait, faisons un concours à l'interne, mais mon parfum, c'est un parfum comme la neige, un parfum blanc. »

Nous avons reçu toutes sortes de noms, jolis, intéressants et tout. Nous étions autour de la table avec tous nos noms, et puis j'ai dit : « Non, il va s'appeler *Neiges*. » Il fallait qu'il s'appelle *Neiges*, c'était prédestiné.



Un matin, j'ai dit à mon équipe que nous allions lancer un parfum qui s'appellerait *Neiges*. » Il y avait peut-être sept ou huit personnes autour de la table qui ont dit : « Mais ça ne se peut pas, un parfum *Neiges*... On déteste la neige ! La neige sale, l'hiver, à Montréal... On n'en veut pas, ce n'est pas possible... »

**L.A.** – Et vous avez rallié les autres à votre idée ?

**L.W.** – Mon mari et mes filles me disaient : « Cela n'a pas de sens d'appeler un parfum *Neiges* ! » Mais tout le monde s'est rallié. Mon directeur général, mes gens de recherche-développement, de marketing.

C'était un nom qui venait du ciel. C'est pur, c'est blanc, c'est ce que nous sommes. C'est un parfum à la fois doux comme la femme d'ici, et fort comme la femme d'ici. Et cela a été le plus grand succès en matière de parfum jamais lancé au Canada. Et à ce jour, c'est le parfum, en unité, le plus vendu dans tout le pays. Il y aura 17 ans cette année...

Nous n'avions pas de budget de lancement non plus. Pour réunir de 600 à 800 esthéticiennes, qui étaient venues en autobus de toutes les régions du Québec, le budget total était de 25 000 \$... J'ai eu des commanditaires com-

me celle des producteurs de lait du Québec, qui ont offert un punch à base de lait, parce que c'était blanc, avec un soupçon d'alcool.

Il y a également eu un spectacle sur glace à l'amphithéâtre du 1000 de La Gauchetière, à Montréal. Nous avons engagé des étudiants pour monter un spectacle. C'était le 29 novembre et tout le monde était arrivé en chaussures. C'était beau, c'était magnifique, et quand tout le monde est parti, il y avait trois ou quatre pouces de neige, dehors...

Trois semaines plus tard, il ne restait plus un seul flacon dans les magasins. Il fallait recommander avant Noël. Il y avait des files d'attente, des hommes qui attendaient et qui disaient : « Moi, si je n'apporte pas un flacon de *Neiges* à ma femme, elle ne passera par un beau Noël. Et un Noël sans neige, cela n'existe pas... » **R. Vézina** ▶

Vous êtes la tête  
de votre entreprise.

Notre réseau en  
est le cerveau.



RENTABILISEZ vos ressources.  
SÉCURISEZ vos transactions.  
STIMULEZ votre croissance.  
STOCKEZ vos données.  
PROPULSEZ votre entreprise.

Choisissez notre réseau intelligent  
et des solutions d'affaires conçues  
sur mesure pour vous aider à faire  
prosperer votre entreprise.

bell.ca/entreprise

la vie est **Bell**



Pour offrir aux générations futures un  
avenir plus vert, il faut montrer la voie.

Protéger l'environnement pour offrir à nos enfants un avenir plus vert est notre préoccupation à tous. Le rail est le moyen de transport de marchandises le plus respectueux de notre planète, c'est donc une responsabilité que nous prenons à cœur.

LE CHEMIN DE FER DE L'AMÉRIQUE DU NORD

## La mémoire des leaders

### « La détermination est une qualité que j'ai développée »

**Les Affaires** – Pour réussir malgré tous ces obstacles, il fallait une bonne dose de détermination !

**L.W.** – Je n'ai que ça ! Demandez à n'importe qui dans l'entreprise de nommer deux traits qui me démarquent : la détermination et l'imagination. L'imagination étant un cadeau du ciel et la détermination étant sûrement une qualité que j'ai développée au cours des ans. Je suis extrêmement déterminée.

Au début, tout le monde m'ignorait. Les concurrents m'ignoraient parce que j'étais tellement petite. On me donnait six mois à peine... et ça fait maintenant 37 ans !



Lise Watier en 1970-1971, peu avant qu'elle lance sa propre gamme de produits de beauté.

**L.A.** – Ce qui nous amène à votre manière de diriger. Quelle est la vôtre ?

**L.W.** – Je ne crie jamais, je ne donne jamais d'ordres, pas plus à la maison. Je dis ce que je souhaiterais avoir, je demande : « Qu'est-ce

que vous en pensez, est-ce que vous aimez ça ? » Pour convaincre les gens, il faut les faire participer. Et quand j'ai une idée, il faut que je sois assez intelligente pour qu'elle vienne en même temps

que tout le monde et que tout le monde l'embrasse.

**L.A.** – Vous avez parlé d'Helena Rubinstein. Y a-t-il d'autres personnes qui vous ont marquée ?

**« Au début, tout le monde m'ignorait. Les concurrents m'ignoraient parce que j'étais tellement petite. On me donnait six mois à peine... et ça fait maintenant 37 ans ! »**

**L.W.** – Dans d'autres activités, il y a Jeannine Guillevin-Wood, qui nous a malheureusement quittés il y a peu de temps. Elle siégeait sur mon CA pendant les années 1980 et c'est une femme que j'admirais beaucoup. Elle me disait toujours : « Lise, il faut que tu t'entoures bien ». Et elle avait raison, parce que c'est l'équipe, tricotée serré, qui fait avancer les choses. Moi, j'ai une vision que j'aime faire partager, et c'est tout le monde ensemble qui la fait avancer.

**L.A.** – C'est intéressant que vous parliez de M<sup>me</sup> Guillevin-Wood, parce que lorsqu'on parle de femmes en affaires, les deux personnes auxquelles on pense spontanément, c'est elle et vous.

**L.W.** – Toutes les deux, nous avons été « Homme du mois » de la *Revue Commerce* ! Quelques années plus tard, on m'a remis un nouveau certificat qui disait « Personnalité du mois »...

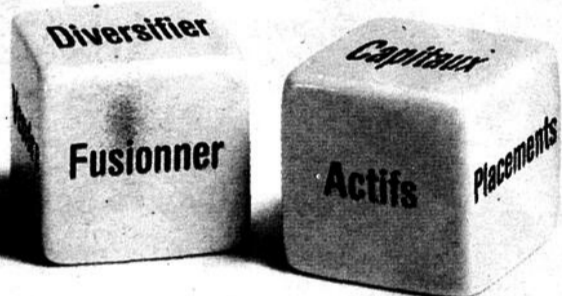
D'ailleurs, des gens m'ont souvent posé la question : « Est-ce que c'est plus difficile pour une femme d'être en affaires ? » Je ne l'ai jamais senti parce que j'étais la mieux placée pour savoir ce dont je parlais. Je suis une femme, j'aime les femmes parce que j'ai toujours

travaillé pour elles, je les comprends. Je n'avais aucun complexe. Et aucun banquier ne pouvait en savoir plus que moi sur ce que je faisais.

**L.A.** – Il doit vous arriver de regarder ce que vous avez accompli. De quoi êtes-vous la plus fière ?

**L.W.** – J'ai eu une vie comblée, beaucoup d'amour, mes enfants, et aussi une vie professionnelle remplie. Ce qui me fait beaucoup plaisir, c'est de voir des gens qui sont avec moi depuis tant d'années. C'est une très grande satisfaction que des gens soient ici depuis 10 ans, 20 ans, 30 ans. De voir des femmes et des hommes qui se sont réalisés, cela ne me laisse pas indifférente. **René Vézina**

La suite de l'entrevue à lire en page 44.



### Savoir décider une question de leadership

En affaires, les décisions sont vitales. Et dans un monde de plus en plus complexe, savoir décider l'est d'autant plus. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se fient à l'expertise, à l'intégrité et au leadership des CA pour que la décision soit la bonne.

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

**CA** Comptables agréés

# Leaders.

Affaires et TI.

DMR

FUJITSU

# Urgence Leadership

## « Aujourd'hui, je peux dire que je suis fière »

**Les Affaires** – Vous avez récemment repris la tête de l'entreprise. Pourquoi ?

**L.W.** – Ce n'était pas un souhait. Le bateau a eu des moments houleux, peut-être, ou n'allait pas dans la direction que l'on voulait. Mon mari et moi savons comment régler les problèmes actuels. C'est comme une mère avec son enfant, qui sait exactement comment le soigner et le remettre dans la bonne voie.

Dans ma tête, je prenais une préretraite, je m'occupais de ma Fondation Lise Watier à temps plein et du Pavillon Lise Watier qui va, en principe, ouvrir en mai. C'est une maison de 29 logis pour des femmes qui souhaitent laisser l'itinérance et se reprendre en main. J'ai été mise en contact à plusieurs reprises avec l'itinérance, avec la misère qu'on ne voit pas. Et je me suis dit : « Avec tout ce que j'ai reçu des femmes, il faut que je remette à des femmes, à des



Un cours sur l'art de recevoir donné à l'Institut Lise Watier, en 1971. Lise Watier, au centre, en blanc, était enceinte de sa première fille.

femmes qui en ont besoin. »

**L.A.** – En affaires, de quoi êtes-vous la plus fière ?

**L.W.** – Il y a sept ou huit ans, lorsque les gens me deman-

daient : « Êtes-vous fière de ce que vous avez fait ? », j'avais beaucoup de difficulté à dire : « Oui, je suis fière. » Savez-vous pourquoi ? Parce que je voyais tout ce que

je voulais faire demain et après-demain. Ce que j'avais fait depuis le début ne me suffisait pas.

Aujourd'hui, j'ai peut-être la sagesse et l'humilité de dire : « Oui, je suis fière, parce que j'ai accompli des choses que j'ai beaucoup aimées, qui ont profité à beaucoup de femmes, ici au Québec. » Aujourd'hui je peux dire sans mentir que je suis fière.

**L.A.** – Nous terminons avec notre question fétiche. Votre nom figurera dans des dictionnaires, il y aura des notes sur vous et sur ce que vous avez accompli. Que souhaiteriez-vous y lire ?

**L.W.** – Oh là là ! D'abord, je ne suis pas certaine que je vais y figurer, mais disons... « Elle a rêvé, elle a osé, elle a accompli, elle est restée une personne très humaine... et elle a voulu redonner ce qu'elle a reçu. » **R. Vézina**

## UrgenceLeadership.com

Le leadership au quotidien

### Urgence Leadership



Chaque jour, sur *UrgenceLeadership.com*, nous suivons l'actualité des leaders d'affaires. Au menu : veilles, portraits, études de cas, guide pratique, etc.

#### 100 jours pour faire votre marque

Vos premiers jours à titre de PDG sont cruciaux. Les gens se feront une idée de votre façon de penser, de votre leadership et de votre caractère. Lisez notre guide en six points et consultez le document PDF.

> [urgenceleadership.com/ressources/etudes](http://urgenceleadership.com/ressources/etudes)

#### Gérer avec sa tête n'est pas suffisant

En temps difficiles, les stratégies ne peuvent pas remplacer les interactions avec vos employés. Consultez notre guide pour obtenir les clés qui vous permettront de garder le contact avec vos employés.

> [urgenceleadership.com/guides-pratiques/management](http://urgenceleadership.com/guides-pratiques/management)

**Pierre Dazzois**  
Valeurs mobilières

**Nancy Boyle**  
Droit du travail et de l'emploi

**George Labbe**  
Droit des affaires

**À part notre solide expertise, notre dévouement exceptionnel, notre compréhension des affaires, notre approche personnalisée, notre équipe passionnée, et notre leadership réputé, nous ne sommes pas différents des autres.**

**bcf.ca**

Fier partenaire du programme Urgence Leadership

**BCF** AVOCATS AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES

...et tout devient possible.

Capacité organisationnelle · Recherche de cadres · Productivité organisationnelle · Transition de carrière

**Maximiser le personnel, Pour renforcer l'entreprise.**

On ne naît pas leader, on le devient. Savoir à quel poste placer vos employés selon leurs compétences est l'élément essentiel pour atteindre vos objectifs stratégiques d'entreprise. Personne n'est mieux placé que le personnel de Knightsbridge pour le comprendre - des équipes de spécialistes expérimentés en capacité organisationnelle, en recherche de cadres, en productivité organisationnelle et en transition de carrière et qui sont engagés à vous aider à combler les besoins de votre entreprise en talents stratégiques. Knightsbridge vous offre les compétences que vous recherchez.

Communiquez avec David Shaw, chef de la direction, au 416 640-4300 ([dshaw@knightsbridge.ca](mailto:dshaw@knightsbridge.ca)) ou Jean-Charles Lima, associé directeur, Région de l'Est, au 514 954-4127 ([jlma@knightsbridge.ca](mailto:jlma@knightsbridge.ca)) pour en connaître davantage sur la façon dont nous pouvons vous aider.

L'art de prévoir. Le pouvoir d'agir

**Knightsbridge**  
talents stratégiques

**knightsbridge.ca**

50 ANS SOCIÉTÉS LES MIEUX GÉRÉES

# Mieux aménager son bureau pour gagner en productivité

**Travail autonome.** Considérez les couleurs de vos murs comme un élément fonctionnel plutôt qu'un facteur d'esthétisme.

par Claudine Hébert > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

## Série Ma petite entreprise

Pour bien s'implanter, les très petites entreprises et les travailleurs autonomes doivent faire preuve de flexibilité. Voici des conseils qui leur permettront de se démarquer.

5 de 6

La solution universelle de l'aménagement d'un bureau à domicile n'existe pas. Néanmoins, cinq règles de base peuvent contribuer à améliorer votre productivité tout en maximisant votre confort.

### 1 Privilégiez l'aspect fonctionnel avant l'esthétisme

« Voyez les couleurs de vos murs et de votre mobilier comme un élément fonctionnel et productif plutôt qu'un facteur d'esthétisme »,

conseille Bernard Pepin, bachelier en architecture, spécialisé en chromologie depuis plus de 30 ans. Évitez de peindre les murs de votre bureau en gris ou en blanc, dit ce coloriste. Si le gris amplifie les risques de dépression saisonnière l'hiver, le blanc, lui, vous surexcitera. Mettez plutôt sur un trio chromatique composé de jaune ambré (couleur miel), de bourgogne et de vert émeraude. Le jaune stimule la mémoire et le sens de l'analyse. Le bourgogne est une source d'énergie. Et le vert émeraude vient désamorcer le stress et l'anxiété.

### 2 Pensez accessibilité

Si, dans le cadre de vos fonctions, vous devez recevoir des clients, votre bureau devrait bénéficier d'un vestibule et d'une porte qui ouvre directement sur l'extérieur, afin de préserver l'intimité de votre demeure. « Prévoyez aussi une salle d'eau près de votre bureau », dit Denis Chamberland, concepteur en chef de

Dessins Drummond. Cette entreprise concote depuis 10 ans des plans de maison qui intègrent le concept de bureau à domicile.

### 3 « Ergonomisez » votre bureau

Évitez les maux de dos et de cou attribuables à une mauvaise posture. Assurez-vous que votre équipement et votre mobilier de bureau répondent à des normes ergonomiques. La CSST publie sur son site Web un aide-mémoire pour bien aménager un poste de travail informatisé.

### 4 Une communication réservée au travail

Qu'il s'agisse de votre cellulaire, de votre ligne téléphonique, de votre messagerie vocale, tout outil de communication doit être réservé à l'usage unique de votre entreprise. « Cela démontre votre professionnalisme », indique Marie-France Revelin, conseillère en gestion

du télétravail. Le même principe s'applique à votre équipement informatique. Tous ces outils, considérés comme des dépenses liées à l'emploi, sont déductibles d'impôts.

### 5 Établissez votre territoire

Bien que la technologie Wi-Fi vous permette de travailler partout dans la maison, l'aménagement d'un espace réservé à votre travail est crucial. Toute personne qui travaille à temps plein de la maison a besoin de délimiter son territoire, un lieu pour s'isoler et se concentrer.

« Il faut une pièce qui soit munie d'une porte, pour indiquer aux membres de la famille que vous n'êtes pas disponible pendant vos heures de travail », recommande Bernard Pepin, président d'Atmosphère Design. ■

Prochaine parution de la série  
**Ma petite entreprise : le 1<sup>er</sup> mai**

# DES COULEURS PERCUTANTES à un coût par page jusqu'à %

## inférieur à CELUI DU LASER.

Le tout-en-un HP Officejet Pro 8500 sans fil produit des documents qui impressionnent et des présentations qui inspirent. Il consomme aussi jusqu'à 50 % moins d'énergie que les tout-en-un laser couleur.\*

Voilà une impression à la fois superbe et rentable.

[hp.ca/officejetpro-lr](http://hp.ca/officejetpro-lr)

ÉCHANGEZ VOTRE ANCIENNE IMPRIMANTE ET ÉCONOMISEZ 50 \$ SUR UNE IMPRIMANTE À JET D'ENCRE.



ALLEZ-Y. IMPRIMEZ

## stratégies

## Management

## Réussir vos relations gouvernementales

**Lobbying.** Avec une franchise parfois déconcertante, l'ex-ministre provincial Joseph Facal explique aux gens d'affaires comment ils doivent s'y prendre pour influencer les décisions politiques.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Les gens d'affaires doivent constamment traiter avec les gouvernements. Tous les aspects de leur entreprise sont régis par des lois, des règlements, des normes et des programmes.

Dans son dernier livre, *Comprendre et influencer les gouvernements*, l'ancien ministre Joseph Facal, maintenant professeur agrégé à HEC Montréal, traite du thème des relations gouvernementales avec pragmatisme et franchise, prodiguant aux gens d'affaires des conseils éclairés. Voici les points saillants de son ouvrage.

### 1 Des vérités pas toujours édifiantes

Avant de causer stratégie, M. Facal rappelle aux gens d'affaires quelques vérités fondamentales des politiciens

et des fonctionnaires. Et il ne mâche pas ses mots.

Même s'ils parlent des « intérêts supérieurs de la nation », les politiciens pensent d'abord à leur intérêt personnel avant de prendre une décision, affirme d'entrée de jeu M. Facal. Si vous voulez les convaincre de prendre telle ou telle décision, sachez que celle-ci doit leur « permettre de briller », en offrant plus à leurs électeurs. Que la décision soit la meilleure ou non importe peu. « L'efficacité n'est pas un créneau particulièrement rentable sur le plan électoral », dit l'auteur. La franchise non plus, ajoute-t-il.

Il faut aussi se souvenir que la politique est surtout une affaire locale, poursuit-il. Si votre concurrent dans une soumission est situé dans la circonscription d'un

ministre, vos chances sont moins bonnes que les siennes d'obtenir un contrat, même si sa soumission « n'est pas nécessairement la meilleure », dit l'ex-ministre. Sachez aussi que les plus bruyants seront mieux entendus que les plus sages. « On huile d'abord la roue qui grince », écrit l'auteur. Il faut aussi savoir deviner les politiciens et, déceler quand ils « font semblant ». Si un politicien ne croit qu'à moitié à ce qu'il propose et vous demande d'être son partenaire, « Sauvez-vous ! » conseille carrément M. Facal. Finalement, le *timing* est essentiel, et à ce sujet, c'est l'agenda du gouvernement qui compte, pas le vôtre. Le meilleur moment pour présenter une demande ? Avant les élections, bien sûr...

### 2 Processus décisionnel : allez-y tôt

Pour influencer les décisions gouvernementales, l'ex-ministre recommande de s'engager dans le processus le plus tôt possible. N'attendez pas que la décision soit annoncée ou que la loi soit adoptée : il sera trop tard. Les gouvernements n'aiment pas perdre la face. Si vous arrivez tôt dans le processus et que vous êtes une source d'information objective et honnête sur la situation, vous serez écouté, car les politiciens et les fonctionnaires ont souvent de la difficulté à savoir ce qui se passe vraiment sur le terrain.

Qui viser dans nos interventions ? Bien des dirigeants d'entreprise s'adressent au ministre, alors que les décisions se prennent souvent quelques échelons plus bas, souligne l'universitaire. Mais traitez toujours aux petits oignons les collaborateurs du ministre, même s'ils sont souvent « d'une jeunesse et d'une inexpérience étonnantes », écrit-il. Il faut aussi retenir que le processus décisionnel gouvernemental, malgré son aspect très sérieux, est para-



Joseph Facal

( CV )

**Nom :** Joseph Facal  
**Âge :** 49 ans  
**Titre :** Professeur agrégé  
**Entreprise :** HEC Montréal

Élu député sous la bannière du Parti québécois de 1994 à 2003, il a géré plusieurs portefeuilles. Il est également l'auteur de plusieurs ouvrages, en plus d'enseigner le management et la sociologie.

doxalement assez fluide. « Tout peut basculer en un clin d'oeil », écrit M. Facal.

### 3 Lobbying égale surfing

Joseph Facal compare le lobbying au *surf*. Dans les deux cas, dit-il, il faut surveiller la vague, trouver le moment idéal pour intervenir, se mettre en action juste avant la vague et suivre le processus jusqu'à la fin. Mais la première chose à faire est d'établir votre crédibilité en

démontrant les retombées positives de votre requête sur le reste de la population.

M. Facal donne quelques trucs pour convaincre son interlocuteur : « Rappelez-lui ses propres paroles; minimisez les coûts et maximisez les gains, en présentant les bienfaits de façon individuelle, tandis que les coûts seront présentés globalement; répondez d'avance aux objections et choisissez des images fortes. Bref, soyez politicien, vous aussi ! »

### Dix conseils de Joseph Facal

1. Surveillez constamment l'actualité politique et sociale
2. Posez un diagnostic lucide sur vous-même
3. Décidez exactement ce que vous voulez
4. Dotez-vous d'un plan d'action détaillé
5. Montez un dossier impeccable
6. Construisez un argumentaire convaincant
7. Préparez le terrain d'avance
8. Déterminez les bonnes personnes à rencontrer
9. Assurez le suivi jusqu'à la fin
10. Gérez correctement l'après-événement



## LA VIE... SANS SOUCI! POUR LES PME

✓ Équipe dédiée à la PME

✓ Service après-vente sans compromis

✓ Services sur mesure pour la PME

✓ Meilleur rapport qualité-prix pour la PME










Reliance Protectron<sup>MC</sup> SERVICES DE SÉCURITÉ

Marque de commerce de Reliance Comfort Société en Commandite, utilisée sous licence. S.B.O. 5591-1472-01

1 800 811-1818

www.protectron.com

# « Quand je dis que la franchise se vend mal, c'est parce qu'elle soulève des tollés »

Joseph Facal. L'ex-ministre répond à nos questions.

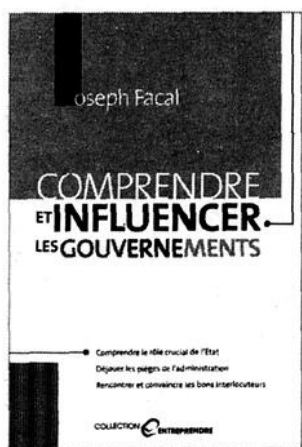
**Les Affaires** – Quelle est, selon vous, la perception des gens d'affaires sur l'importance des relations gouvernementales ?

**Joseph Facal** – Je suis toujours surpris de la connaissance schématique, pour être poli, que les gens d'affaires ont de la politique. Ils manifestent de lourds préjugés négatifs, ce qui ne les incite pas à s'intéresser aux relations gouvernementales avant qu'il ne soit trop tard. Il n'y pas souvent d'engagement à cultiver des relations gouvernementales.

Il faut dire aussi que l'absence de formation en relations gouvernementales dans les universités québécoises n'aide pas. Contrairement aux universités anglo-saxonnes qui prévoient l'enseignement des relations gouvernementales dans leurs cours de gestion depuis longtemps, il n'y avait pas de cours à HEC avant le mien.

**L.A.** – En plus d'apporter une foule d'informations pratiques et de conseils, vous portez vous-même des jugements crus sur les politiciens et les fonctionnaires. N'avez-vous pas peur de vous faire taper sur les doigts ?

**J.F.** – Je ne crains le jugement de personne. Je suis fier de la franchise qu'on me prête. En aucun moment, je dis que les politiciens sont pires que



Comprendre et influencer les gouvernements, Joseph Facal, Éditions Transcontinental, 2010, 160 pages, 27,95 \$

les autres, ou que les gens d'affaires. J'affirme simplement qu'il ne faut pas être naïf.

Quand on vous parle d'intérêt supérieur, vous devez savoir que derrière cela, il y a des gens qui veulent se faire élire. Quand je dis que la franchise se vend mal, c'est parce que j'ai observé qu'elle soulève souvent des tollés – vous n'avez qu'à voir les réactions à la suite du dernier budget !

Je crois que les politiciens ne sont pas si différents des gens d'affaires : les uns sont des chasseurs de votes, les autres sont des chasseurs de profits !

**L.A.** – Que doit-on retenir du processus décisionnel

gouvernemental ?

**J.F.** – Que la réalité fonctionne à deux vitesses. Le politicien, élu, veut se faire réélire et il veut des résultats visibles et rapides. Mais la machine administrative a un rapport différent au temps. Le fonctionnaire cherche à se conformer aux normes.

Ce qui compte pour les gens d'affaires c'est d'être proactifs plutôt que réactifs dans leurs relations gouvernementales. Ils doivent aussi apprendre à travailler avec la société civile, pas seulement avec les politiciens et les fonctionnaires. Ils parlent de compétitivité, d'efficacité, mais ils oublient que la société civile est attachée à d'autres valeurs, qui sont celles de la solidarité, l'égalité des chances...

S'ils veulent convaincre le gouvernement du bien-fondé d'une décision, ils doivent la présenter de façon réaliste et vendable pour le reste de la société. C'est comme cela qu'ils établiront leur crédibilité et leur légitimité. S.D.



PBI conseillers en actuariat est fière d'annoncer la nomination de Monsieur Robert Laughton à titre de conseiller principal en gestion de l'actif à nos bureaux de Montréal.

Au cours de sa carrière, Robert a travaillé pour un important investisseur institutionnel (Financière Manuvie) ainsi que pour un gestionnaire de portefeuille (Jarislowski Fraser Limitée). Ce professionnel chevronné en investissement compte 30 ans d'expérience dans les marchés financiers canadiens et américains et aura pour mandat, entre autres, de développer nos services d'investissements guidés par le passif et d'effectuer la gestion des risques pour les régimes de retraite et d'avantages sociaux de nos clients. Il jouera un rôle national chez PBI.

PBI — une firme de services-conseils en matière de régimes de retraite et d'assurance collective — offre une gamme de services en gestion d'actifs, tels que l'élaboration de politiques de placement, la répartition de l'actif, l'analyse de portefeuille, la sélection de gestionnaires de placement et la revue de leur performance. Pour de plus amples renseignements :

<http://www.pbiactuariat.ca/fr/>



scda | csae

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES DIRECTEURS D'ASSOCIATION  
CANADIAN SOCIETY OF ASSOCIATION EXECUTIVES

Déjeuner-réseautage et conférence

MARDI 27 AVRIL 2010

## LA MONDIALISATION EN 2010



**M. Jean-François Lépine**  
Animateur à la SRC «Une heure sur terre»

Quels sont les enjeux géopolitiques de la planète et comment nous influencent-ils sur nos vies quotidiennes.

ENDROIT: Hyatt Regency Montréal, Salon Jeanne-Mance  
HEURE: 11h15 à 14h30  
Coût: 110\$ (non-membre SCDA)

TOURISME  
LAVAL

POUR RÉSERVATION :  
M. CLAUDE ROBITAILLE AU 514-817-9438



### Avis de nomination

Optimum Gestion de Placements inc. est fier d'annoncer la nomination de **Éric G. Ouellet** au poste de Vice-président, relations d'affaires. Dans ses nouvelles fonctions, **M. Ouellet** sera responsable du service et du développement d'une clientèle en gestion privée.



Diplômé en administration de l'Université Laval et détenteur du titre de planificateur financier, **M. Ouellet** bénéficie d'une expérience de plus de 25 ans dans le domaine du placement et du service à la clientèle, dont les 9 dernières années auprès d'une clientèle en gestion privée.

OPTIMUM.

Optimum Gestion de Placements inc.

Fondée en 1985 par le Groupe Optimum, un groupe financier d'envergure internationale, Optimum Gestion de Placements inc. gère plus de 2,6 milliards \$ d'actifs pour une clientèle en gestion privée et en gestion institutionnelle.

## PRÊT POUR LE PRINTEMPS?

**POUR LE SÉDUISANT & L'INTELLIGENT**

WWW.JAF.CA

**Jaf**  
Prêt-à-porter

Retour de notre Fameuse Vente d'Habit Fait au Canada Pure Laine	Rég. 525\$	300\$ ou 2 pour 500\$ Taxes & Retouches incluses
Complet 100% Laine, Fait Au Canada & Chemise 100% Coton 2 plis Raffiné & Cravate soie Pure	Valeur de 800\$, le tout pour	325\$
COUPE VENT DANIEL HECHTER	Rég. 150\$	98\$ Taxes incluses
Complet BAUMLER & Cadeau Chemise BAUMLER (valeur 175\$)	Incluant Taxes et Retouches, équivalent à 450\$ le complet.	à partir de 650\$

900 Décarie, St. Laurent 514-744-0985  
3240 St. Martin O., Laval, 450-978-9661  
619 René-Lévesque, Montréal, 514-877-9888  
Centre de Liquidation, 1880 St. Martin, Laval 450-688-3636

## stratégies management

# Un renvoi n'est pas du harcèlement

**Monde du travail.** Remercié pour la piètre qualité de son travail, un journaliste pigiste porte plainte; La Commission des relations du travail, elle, dit que la conduite reprochée à la direction du journal constitue l'exercice normal de ses droits.

par Christine Fortin > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

### DUTAILIER Nominations



Guy Patenaude



David Fontaine



Christian Parent

Monsieur Fernand Fontaine, président de Groupe Dutailier inc. est heureux d'annoncer les nominations de M. Guy Patenaude à titre de vice-président Ventes pour l'Amérique du Nord ainsi que David Fontaine et Christian Parent qui ont été respectivement promus au poste de vice-président Marketing et Service à la clientèle et vice-président Exploitation.

Un recours contre le harcèlement psychologique n'empêche pas un employeur de contrôler un employé qui a un mauvais rendement au travail lorsque ce dernier transgresse les règles de l'entreprise, dit la Commission des relations du travail (CRT).

La CRT a rejeté le 17 février une plainte pour harcèlement psychologique du pigiste d'un journal hebdomadaire parce que celui-ci avait cessé de retenir ses services en raison de la faible qualité de son travail (Dessureault c. La Revue de Terrebonne inc., 2010 QCCRT 0094).

#### Les faits

L'intimé est un journal hebdomadaire qui couvre l'actua-

lité de la région de Terrebonne. Le plaignant, pigiste les week-ends, y travaille depuis moins de deux ans. Le rédacteur en chef lui assigne certains événements à couvrir pour obtenir des articles et des photos.

Lors d'une conversation téléphonique entre le plaignant et le rédacteur en chef, ce dernier lui souligne des erreurs dans ses textes et la piètre qualité de son travail en général. Le rédacteur en chef affirme également que ces reproches lui ont déjà été communiqués par le passé, en vain. Le plaignant rétorque simplement que si le rédacteur en chef voyait des erreurs, il n'avait qu'à les corriger. Ce dernier lui dit alors que le journal ne recourra plus à ses services.

Selon la version du plaignant, le rédacteur en chef lui aurait dit : « Trouve-toi un autre endroit pour faire de la pige, moi je ne t'appellerai plus pour des piges de fin de semaine. » Sur la base de cette réponse, le plaignant a déposé une plainte pour harcèlement psychologique, invoquant une conduite grave du rédacteur en chef, soit une réaction impulsive et un abus de pouvoir. Il allègue également avoir été traité comme un « déchet » et n'avoir reçu aucun avis formel sur son rendement.

#### La décision

La Commission note d'abord qu'elle n'est pas saisie d'une plainte pour congédiement sans cause juste et suffisante, et de ce fait, elle n'a pas à décider de la justesse de la mesure. Elle doit uniquement vérifier s'il y a eu manifestation de harcèlement lors de l'imposition de la mesure.

Il incombe donc au salarié de prouver les allégations selon lesquelles il aurait été victime de harcèlement. Selon la Loi sur les normes du travail, le harcèlement psychologique est une conduite vexatoire qui se manifeste par diverses actions ou par une seule conduite grave. Dans ce dernier cas, on doit retrouver dans cette conduite grave un comportement, des paroles ou des actes qui sont hostiles et qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique du salarié et qui entraînent pour lui un milieu de travail néfaste.

Le critère d'appréciation de cette conduite grave est celui de la victime raisonnable placée dans les mêmes circonstances que la victime. De plus, la Commission se doit de faire une analyse globale de la preuve.

Pour le plaignant, la conduite grave s'est manifestée par les dernières paroles du rédacteur en chef, qui lui confirmait que ses services ne seraient plus requis. Or, la Commission est plutôt d'avis que la conduite reprochée constitue l'exercice normal des droits de la direction du journal. En effet, la Commission réitère que le nouveau recours contre le harcèlement psychologique n'a pas réduit les pouvoirs de direction d'une entreprise. Ce recours n'empêche pas un em-

ployeur de contrôler un employé qui a un mauvais rendement au travail lorsque ce dernier transgresse les règles de l'entreprise. L'employeur possède un pouvoir discrétionnaire étendu pour tout ce qui touche au respect des procédures en milieu de travail et à la vérification de la qualité du travail.

Les dispositions sur le harcèlement psychologique sanctionnent plutôt les comportements de l'employeur qui sont arbitraires, abusifs ou discriminatoires.

#### Erreurs du plaignant

Il a été démontré que le plaignant a commis certaines erreurs, et que l'intimé lui avait souligné ses manquements. Même si le plaignant les qualifie de mineurs, cela n'altère aucunement le droit d'un employeur d'exiger le respect de ses normes de qualité.

Rien dans la preuve ne démontre que la fin des services du plaignant équivaut à une conduite vexatoire grave, juge la CRT. Même si une fin d'emploi peut engendrer du stress, on ne peut prétendre que chaque fin d'emploi équivaut à du harcèlement psychologique. Seul l'exercice déraisonnable du droit de direction peut être qualifié ultimement de harcèlement psychologique.

En conclusion, la CRT rejette la plainte puisque le fardeau de la preuve n'a pas été rempli. Une personne raisonnable, placée dans les mêmes circonstances que le plaignant, conclurait que l'entreprise a utilisé son pouvoir de direction de façon adéquate. ■

L'auteure est avocate chez Loranger Marcoux



## CHAMPIONS TOUR

MONTRÉAL

# IRWIN ARMOUR

# COUPLES COUPLES

# HAAS

et

# VOUS VOUS


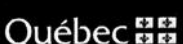


Côté les champions, au Club de golf le Fontainebleau. Réservez votre forfait corporatif maintenant. Places limitées.

■ loges ■ tables ■ Pro-Am

**DU 2 AU 4 JUILLET 2010**

[championstourmontreal.com](http://championstourmontreal.com)

514 842-5621

Les joueurs mentionnés ci-dessus sont membres du Circuit des Champions. Toutefois, leur présence reste à confirmer.

### Carrières

**MMC PACKAGING**  
ÉQUIPEMENT D'EMBALLAGE MMC  
Automation Solutions for the Closure Industry  
Solutions d'automatisation pour l'industrie des bouchons

#### Contrôleur

##### Responsable :

- Des orientations stratégiques du département;
- De diriger l'ensemble des activités comptables et le volet fiscal;
- D'analyser les états financiers, les prévisions, les ratios financiers etc.;
- Des budgets;
- Des stratégies de protection contre le risque de change;
- Des crédits RS&DE et de subventions;

##### Profil :

- Baccalauréat en comptabilité, titre CA ou CMA
- Bilinguisme
- Expérience minimum de 5 ans

Faites parvenir votre cv :  
[rh@mmcpackaging.com](mailto:rh@mmcpackaging.com)  
\*Voir la description complète sur les affaires.com\*

### Carrières

**lemay** Viens bâtir ta carrière dans la grande équipe lemay!

- architecte intermédiaire
- architecte senior - bureau de Québec
- technicien en architecture senior - bureau de Québec
- chargé de projet en architecture
- concepteur architectural senior
- surveillant de chantier intermédiaire-senior
- technicien en architecture (spécialiste Revit)

Pour de plus amples informations sur les postes, consultez notre site Internet : [www.lemay.qc.ca](http://www.lemay.qc.ca)

Nous vous invitons à faire parvenir votre CV à [rh@lemay.qc.ca](mailto:rh@lemay.qc.ca)

# investir

**Période faste pour les fiducies de placement immobilier** p. 50

**Investir à la Bourse : Bernard Mooney répond à vos questions** p. 52

**Les pays les plus attrayants pour l'investisseur** p. 54



**Vous avez l'impression de gérer une garderie?**

## Le chiffre

# 60%

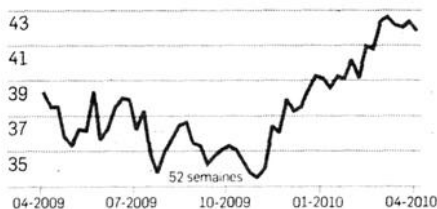
Taux de probabilité qu'Alimentation Couche-Tard réussisse à mettre la main sur l'américaine Casey's General Stores pour 1,9 milliard de dollars américains, selon l'estimation de Patricia Baker, analyste chez Scotia Capitaux.

## En Bourse

### Metro rachète moins de ses actions

L'épicerie a racheté à peine 5,9 millions de dollars de ses actions au deuxième trimestre clos le 31 mars, après en avoir racheté 39,5 millions au premier trimestre. Les rachats d'actions représentent une part importante de la croissance du bénéfice par action de l'épicerie. La hausse de 2,7 % à 0,71 \$ du bénéfice par action prévue au deuxième trimestre par Jim Durran, de la Banque Nationale Financière, provient de l'effet des rachats. Metro publiera les résultats de son deuxième trimestre le 21 avril.

### L'action de Metro a crû de 9 % depuis un an (Tor., MRU.A. 41,79 \$)



Source : Bloomberg, au 9 avril 2010

# Hypothèques : les nouvelles règles entrent en vigueur

**Finances personnelles.** Leur effet, combiné à la hausse des taux, sera modeste.

par Christine Deslandes > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca



**90 %** Le montant maximum du prêt autorisé lors d'un refinancement hypothécaire est réduit de 95 à 90 % de la valeur de la propriété.

**5 ans** Le nouveau propriétaire devra respecter les critères de solvabilité liés à une hypothèque de cinq ans à taux fixe, même si vous optez pour un prêt de plus courte durée assorti d'un taux plus bas.

**20 %** Une mise de fonds de 20 % est maintenant exigée pour investir dans un immeuble à revenu dont aucun logement ne sera occupé par le propriétaire. Elle était auparavant de 5 %.

Il sera désormais plus difficile d'obtenir un emprunt hypothécaire. Le 19 avril, trois nouvelles règles qui visent à freiner la spéculation immobilière entreront en vigueur.

Pour contracter un prêt hypothécaire, vous devez maintenant remplir les critères de solvabilité liés à une hypothèque de cinq ans à taux d'intérêt fixe, même si vous optez pour un prêt de plus courte durée, assorti d'un taux inférieur.

Par exemple, si une personne contracte une hypothèque d'un an à un taux fixe de 3,40 %, sa capacité à emprunter sera établie selon des critères exigés pour un terme de cinq ans,

soit un taux de 5,85 % (taux suggéré à la Banque Royale). Ainsi, si auparavant, elle pouvait emprunter 300 000 \$ sur un an, elle ne pourra emprunter aujourd'hui que 230 000 \$.

Ces nouvelles règles devraient avoir peu d'effet sur le marché immobilier, car elles étaient déjà en partie appliquées par plusieurs institutions financières canadiennes, soutient Robert Hogue, économiste principal à la Banque Royale. « Il n'y aura donc aucun changement radical », assure-t-il.

« Ces règles ne touchent pas tout le monde, mais seulement les gens qui font appel à la Société canadienne d'hypothèques et de lo-

gement [SCHL] ou qui se financent sur des termes de moins de cinq ans », précise Éric Meunier, directeur principal, Solutions crédit hypothécaire, de la Banque Nationale.

Pour éviter les contraintes liées à ces nouvelles règles et surtout une hausse des taux d'intérêt, les futurs propriétaires ont pris les devants, souligne M. Meunier. En mars dernier, le nombre de transactions conclues dans la région métropolitaine de Montréal a dépassé de 12 % le précédent record de ventes pour un mois de mars, établi en 2007, selon les données de la Chambre immobilière du Grand Montréal. ■

**C'est le temps...**

**de prospérer avec Le Plan du Groupe Investors**

Ces temps-ci, de nombreux investisseurs s'inquiètent de la qualité et de la sécurité de leur portefeuille et songent à d'autres options. Les recommandations de nos conseillers qualifiés et notre approche personnalisée unique en matière de planification financière pourraient vous être utiles. Voyez comment **Le Plan du Groupe Investors** peut vous aider à prospérer maintenant... et pour longtemps.

Allez au [www.groupeinvestors.com](http://www.groupeinvestors.com) ou faites le 1-866-791-2178 pour trouver un bureau près de chez vous.

**Le Plan du Groupe Investors**

Marque de commerce de Société financière IGM Inc., utilisée sous licence par ses filiales.



► actuellement. « C'est sûr que les rendements ne seront pas aussi élevés en 2010 qu'en 2009. Le gros du rendement est derrière nous. »

Plusieurs FPI se négocient à prime par rapport à la valeur nette de leur actif, souligne Guy Côté. Si ces titres sont « pleinement évalués », il note cependant que ce n'est pas la première fois que des FPI s'échangent au-dessus de leur valeur nette. « Leurs titres s'échangeaient avec une prime de 30 % en 1993, et de 20 % en 2004 », rappelle-t-il.

Si la valeur actuelle de certaines FPI comprend une prime de 5 %, par exemple, « il peut encore y avoir un potentiel de 20 à 25 % d'appréciation si le marché se dirige vers une prime de 30 % », dit Stéphane Côté.

**Miser sur les titres défensifs en prévision de la hausse des taux**

Si on considère que les FPI ont beaucoup grimpé depuis un an et que plusieurs d'entre elles se négocient à prime, la hausse prochaine des taux d'intérêt n'est-elle pas une menace ?

« C'est clair qu'il y a un lien direct entre la valeur des parts et les taux d'intérêt, répond Guy Côté. Quand les taux montent, la valeur des parts tend à reculer. »

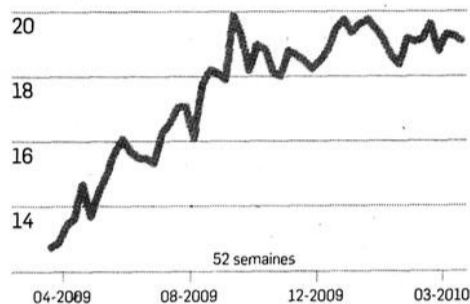
Cependant, le portefeuilliste ne semble pas trop s'inquiéter. « Tout dépend de l'ampleur de la hausse des taux. Je crois qu'elle sera modérée parce que la reprise est fragile. Ce ne sera pas une augmentation radicale qui va tout chambarder. »

Pour sa part, M. Pépin souligne que les fiducies de revenu sont davantage sensibles aux variations des taux à long terme à cause de leurs emprunts hypothécaires, contrairement aux obligations, qui réagissent davantage aux taux de court terme. « L'augmentation des taux de court terme signifie que l'économie s'améliore. Cela devrait donc être positif pour les fiducies immobilières », dit-il.

Les deux spécialistes de la Banque Nationale Financière recommandent néanmoins la prudence. « Il importe de choisir des fiducies immobilières de nature plus défensive pour se protéger », dit Guy Côté. Selon lui, il faut miser sur les fiducies qui ont un bilan solide, un accès avantageux au capital, un portefeuille bien diversifié et un ratio de distribution prudent. ■

**Trois titres recommandés par nos experts**

**COMINAR (CUF.UN, 19,10 \$)  
Croissance 1 an : 49,5 %**



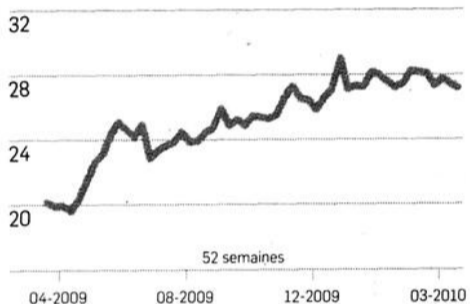
Le Fonds de placement immobilier Cominar, de Québec, est la fiducie immobilière préférée de Guy Côté, vice-président et portefeuilliste à la Banque Nationale Financière. « C'est un titre que j'aime beaucoup », dit-il.

La société est dirigée par la famille Dallaire, « des gestionnaires qui ont une expérience solide », souligne M. Côté. Cominar a acquis 11 immeubles commerciaux l'année dernière, au coût total de 96 millions de dollars. « Ce sont des gens qui ne paient pas trop cher les immeubles qu'ils achètent », dit M. Côté.

Cominar a connu une expansion importante en juin 2007 en acquérant 47 immeubles d'Alexis Nihon. Elle est aujourd'hui le plus important propriétaire d'immeubles commerciaux au Québec. Elle possède un portefeuille de 241 immeubles de bureaux, commerciaux et industriels, qui couvrent une superficie de 19,4 millions de pieds carrés, dans les régions de Québec, de Montréal et d'Ottawa ainsi que dans les provinces Maritimes.

Cominar verse une distribution annuelle de 1,44 \$ qui procure un rendement de 7,7 %. ■

**CREIT (REF.UN, 27,20 \$)  
Croissance 1 an : 34,5 %**

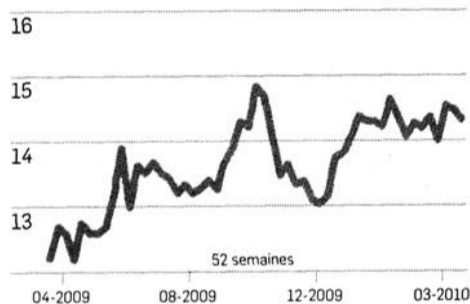


Canadian Real Estate Investment Trust, mieux connue sous le nom de CREIT, est la plus ancienne fiducie de placement immobilier au Canada. Inscrite en Bourse depuis 1993, l'entreprise préconise une approche « très prudente dans son ratio de distribution ainsi que dans l'usage qu'elle fait de l'effet de levier », dit Stéphane Côté, de la Financière Banque Nationale.

Tout comme Cominar, il s'agit d'une fiducie qui possède un portefeuille diversifié, comptant plus de 160 propriétés qui totalisent 22 millions de pieds carrés. L'entreprise est présente dans presque toutes les provinces canadiennes, y compris le Québec (9 % de ses actifs). Un peu plus de la moitié de son portefeuille est dans le secteur du commerce de détail, notamment les centres commerciaux. Les immeubles de bureaux et les bâtiments industriels comptent chacun pour un quart de son portefeuille.

Établie à Toronto, CREIT a pour politique de maintenir sa dette sous un ratio de 60 % de la valeur totale de ses actifs. Elle verse une distribution annuelle de 1,38 \$ par unité pour un rendement de 5,1 %. ■

**CAP REIT (CAR.UN, 14,33 \$)  
Croissance 1 an : 17,3 %**



Canadian Apartment Properties Real Estate Investment Trust (CAP REIT) est un des titres préférés de Shant Poladian, analyste chez Canaccord Adams. Dans son rapport de recherche pour l'année 2010, il précise qu'il s'agit d'un titre défensif qui se négocie à un fort escompte par rapport à sa valeur nette.

La fiducie est surtout active dans l'immobilier résidentiel, avec un portefeuille de 27 500 logements au Canada, dont la majorité sont situés à Toronto (69 %).

M. Poladian souligne que le bénéfice d'exploitation de CAP REIT a crû, ou à tout le moins est resté stable, pendant 15 trimestres consécutifs. Grâce à l'arrivée de 100 000 immigrants dans la région de Toronto chaque année, l'analyste s'attend à ce que le marché résidentiel y reste en bonne santé, avec un taux d'occupation de 97 ou 98 %.

La distribution annuelle de CAP REIT procure un rendement de 7,7 %. C'est aussi l'un des titres recommandés par Karine ManIndoe, analyste chez BMO Nesbitt Burns. ■

Source pour les données boursières : Bloomberg, en date du 9 avril 2010

**Comment évaluer les FPI ?**

La mesure couramment utilisée pour évaluer les FPI n'est pas le ratio cours-bénéfice, comme c'est le cas pour les titres de sociétés par actions. Les analystes s'attardent plutôt à la valeur nette des actifs détenus (la valeur des propriétés moins les dettes) divisée par le nombre d'unités en circulation. Lorsque cette valeur dépasse le cours boursier, le titre est considéré « à escompte », tandis qu'il sera « à prime » dans le cas inverse.

**Les 12 plus importantes fiducies de placement immobilier au Canada**

	Capitalisation boursière en M\$	Valeur de la part au 9 avril	Cours cible moyen	Nombre d'analystes	Rendement annuel de la distribution
RioCan REIT (Tor., REI.UN)	4 453	18,40 \$	19,19 \$	11	7,50 %
H&R REIT (Tor., HR.UN)	2 415	16,78 \$	18,01 \$	9	4,29 %
Boardwalk Real Estate Investment Trust (Tor., BEI.UN)	2 141	40,58 \$	40,71 \$	12	4,44 %
Calloway REIT (Tor., CWT.UN)	2 063	20,32 \$	20,91 \$	11	7,62 %
Canadian REIT (Tor., REF.UN)	1 804	27,19 \$	29,14 \$	11	5,08 %
FPI Cominar (Tor., CUF.UN)	1 162	19,10 \$	20,67 \$	10	7,54 %
Primaris Retail Real Estate Investment Trust (Tor., PMZ.UN)	1 037	16,56 \$	17,40 \$	11	7,36 %
Canadian Apartment Prop. (Tor., CAR.UN)	981	14,33 \$	14,43 \$	11	7,54 %
Chartwell Seniors Housing (Tor., CSH.UN)	917	7,15 \$	7,60 \$	5	7,55 %
Dundee REIT (Tor., D.UN)	896	25,48 \$	25,67 \$	9	8,62 %
Extendicare REIT (Tor., EXE.UN)	844	10,22 \$	10,06 \$	4	8,22 %

Source : Bloomberg

ersion  
lières  
ande  
2010  
es fi-  
sions,  
vront  
estis-  
ver-  
ucies  
cord  
PI en  
plié à  
es fi-  
teurs  
née.  
tribu-  
ours  
iales  
er »,  
sion  
n fait  
aussi  
des  
er de  
e les  
uées  
nts  
les  
s. »  
liste  
ère.



## investir chronique



**Bernard Mooney**

bernard.mooney@transcontinental.ca

# Savoir éviter les pièges de la Bourse : des réponses à vos questions

**N**otre webinaire intitulé « Comment éviter les pièges de la Bourse » qui a eu lieu le 17 mars a été un grand succès. Plus de 400 personnes y ont participé, mais faute de temps, de nombreuses questions n'ont pu être abordées.

Nous avons décidé de répondre à ces questions en deux volets. D'une part, en consacrant ma chronique de cette semaine à une sélection des questions les plus fréquentes. D'autre part, à partir du 16 avril, je consacrerai mon blogue du vendredi à d'autres questions traitant du placement boursier. C'est un rendez-vous sur [www.lesaffaires.com/blogues](http://www.lesaffaires.com/blogues).

### L'évaluation des entreprises

#### Comment déterminer la qualité d'une entreprise ?

C'est une vaste question : j'ai d'ailleurs consacré tout un livre à ce sujet (*Investir en Bourse et s'enrichir*).

En résumé, la qualité d'une société est déterminée par sa rentabilité, par sa croissance et par sa solidité financière. Ainsi, une société de qualité accroît chaque année ses ventes et ses bénéfices à un bon rythme (au moins 10 %), et réalise des bénéfices élevés par rapport à ses revenus et au capital investi par les actionnaires. De plus, l'entreprise de qualité est peu endettée, génère des liquidités abondantes et a beaucoup d'argent en caisse. Enfin, la société doit afficher un bon potentiel de croissance à long terme pour qu'elle soit un bon placement en Bourse.

#### Comment évaluer le risque en matière de placement ?

Dans le domaine des marchés financiers, la notion de risque est habituellement liée à celle de volatilité. Dans ce sens, ce qui fluctue beaucoup est plus risqué que ce qui fluctue moins. C'est cette vision du risque qu'on enseigne dans les cours de finance.

Cependant, je ne conçois pas le risque de cette façon. J'épouse plutôt la vision du célèbre investisseur Warren Buffett, qui conçoit le risque de la même façon qu'un entrepreneur. Si vous êtes propriétaire de votre entreprise, la notion de risque associée à la volatilité n'a aucun sens. Pour vous, les seuls risques possibles, c'est que votre produit ou votre service ne se vende plus, que vos clients soient insatisfaits, qu'un concurrent offre un meilleur produit et à meilleur prix que vous, etc. Dans ce sens, plus une société compte sur des avantages concurrentiels solides et durables, moins elle est risquée.

Si vous avez une approche d'investissement à long terme, vous conviendrez que cette conception du risque

est plus logique. Par contre, si vous achetez un titre dans le but de le revendre d'ici quelques semaines, la version classique du risque s'appliquera. Mais alors, ne venez pas me dire que vous ne faites pas de spéculation !

#### Comment savoir si une entreprise est dirigée par une équipe compétente ?

C'est un des aspects les plus difficiles et les plus importants du placement. Car si je veux conserver le titre d'une entreprise pendant plus de 10 ans, je dois être convaincu qu'elle est menée par des dirigeants compétents.

Comment faire ? Faisons une analogie : si vous étiez le directeur général d'une équipe de hockey, comment feriez-vous pour savoir si tel joueur a tout ce qu'il faut pour aider votre équipe à gagner la Coupe Stanley ? Vous étudiez ses performances passées, les conditions dans lesquelles il les a réalisées, son état de santé, son caractère, etc. C'est la même chose pour un dirigeant d'entreprise. On regarde d'abord sa performance passée : un dirigeant qui n'a pas créé de richesse pour les actionnaires depuis 20 ans peut-il soudainement vous enrichir ? L'investisseur doit chercher des dirigeants qui ont affiché des performances supérieures à celles de leur secteur d'activité.

Ensuite, l'aspect clé du travail des dirigeants est la façon dont ils gèrent le capital des actionnaires. Pour ma part, je veux des dirigeants qui gèrent le capital de façon logique, c'est-à-dire qui rachètent des actions lorsque cela fait sens, qui réalisent des acquisitions ciblées et stratégiques (évitent les dirigeants qui annoncent d'avance qu'ils réaliseront tant d'acquisitions l'an prochain) et qui sont capables de patienter lorsqu'ils ne voient pas de bonnes occasions d'expansion.

Enfin, je veux qu'une équipe de direction traite ses actionnaires comme des partenaires, ce qui signifie qu'elle s'accorde une rémunération sensée (je n'ai rien contre les salaires élevés, s'ils sont proportionnels aux résultats de l'entreprise), qu'elle fasse une utilisation parcimonieuse des options, et qu'elle communique de façon régulière et franche avec les actionnaires. En résumé, vous voulez des dirigeants compétents, ambitieux et honnêtes.

### La diversification du portefeuille

#### Combien de titres devrait-on détenir dans un portefeuille ?

Plusieurs personnes m'ont posé des questions à ce sujet. La réponse simple est : plus vous avez fait une analyse poussée des titres et que vous connaissez bien les entreprises dans lesquelles vous investissez, plus votre portefeuille peut être concentré.

Si vous voulez vous enrichir, vous devez concentrer votre portefeuille dans un nombre limité de titres. Par contre, si cette approche offre le rendement le plus élevé, c'est au prix d'un risque fort élevé. Cela implique que vous devez vous regarder sincèrement dans le miroir afin de bien connaître votre tolérance aux fluctuations boursières.

Cela dit, les vertus de la diversification sont surévaluées. Avoir 200 titres en portefeuille ne vous protège pas vraiment davantage des fluctuations que si vous n'en déteniez que 30. Si les gestionnaires professionnels ont plus de 100 titres, ce n'est pas pour réduire le risque de

leurs clients; c'est uniquement pour reproduire l'indice de référence de façon à s'assurer que leur rendement trimestriel sera semblable à cet indice.

Avec un capital de départ 15 000 \$ et en tenant pour acquis que vous l'augmenterez régulièrement, vous auriez avantage à détenir trois ou quatre titres, pas plus. Pour un portefeuille de 100 000 \$ et plus, vous pouvez viser détenir entre 10 et 15 titres.

Cela dit, tout dépend de votre situation personnelle. À mes débuts, je n'hésitais pas à placer 20 % de mon capital dans un titre. Aujourd'hui, je me limite habituellement à 5 %, et j'ai tendance à commencer à réduire ma position quand, après avoir progressé, un titre représente plus de 10 % de mon capital. Pourquoi ? Tout simplement parce que je vieillis - malheureusement ! - et que je dois réduire le risque de perdre beaucoup d'argent d'un seul coup, car j'ai moins d'années devant moi pour regagner le terrain perdu.

Enfin, je vous rappelle qu'il n'est pas rentable d'investir par petites tranches dans plusieurs titres, car les frais de transaction réduiront considérablement vos rendements.

#### Pour établir la répartition d'actif de mon REER, on m'a toujours dit d'avoir l'équivalent de la valeur de mon âge dans des placements à revenu fixe (j'ai 40 ans, donc 40 %) et le reste (60 %) en actions. Que pensez-vous de cette règle ?

Pour les épargnants qui connaissent peu le monde du placement, ce n'est pas une mauvaise règle en soi. Par contre, selon moi, investir autant dans des titres à revenu fixe ne vous permettra pas d'amasser un capital intéressant à long terme.

Si vous êtes discipliné dans vos placements boursiers, votre portefeuille devrait être composé uniquement d'actions jusqu'à 50-55 ans. À partir de cet âge, vous pouvez réduire progressivement votre pondération en actions en achetant des titres à revenu.

### L'opinion des analystes

#### Avant d'acheter un titre, tenez-vous compte des cours cibles de plusieurs analystes ? Est-ce un critère important dans vos décisions de placement ?

Non, pas du tout. Les rapports de recherche des analystes financiers aident à mieux comprendre une entreprise, sa stratégie, le secteur dans lequel elle œuvre, la concurrence qu'elle affronte, etc. Les analystes consacrent beaucoup de temps à décrire de façon détaillée les activités, les produits et les ser-



► vices des sociétés. Même si on trouve cette information dans les documents de l'entreprise (disponibles sur leur site Internet et sur Sedar.com), les analystes font habituellement une analyse plus objective.

Par contre, en ce qui concerne l'évaluation de l'entreprise, je ne me fie pas aux analystes. Je fais les calculs moi-même, entre autres en comparant l'évaluation de la société avec d'autres titres semblables. Lorsque j'achète un titre, j'adopte l'attitude d'un investisseur qui veut posséder l'entreprise éternellement. Dans ce contexte, les cibles des analystes n'ont aucune valeur.

### L'avantage des fonds indiciels

**Est-il préférable d'investir en Bourse au moyen des fonds indiciels comme les produits iShares ou directement par l'achat d'actions ?**

Si vous n'avez pas le temps ni l'envie de choisir vos titres boursiers, les fonds négociés en Bourse (FNB) comme les iShares sont une excellente solution. En fait, la plupart des investisseurs devraient utiliser cet outil de placement, car les FNB ont l'avantage de reproduire le rendement d'un indice boursier en exigeant des frais de gestion peu élevés. Cependant, compte tenu de la prolifération

des FNB de toutes sortes, la prudence est de mise. Contentez-vous d'acheter un ou deux FNB de marchés boursiers généraux, comme le iShares CDN Composite Index Fund (symbole XIC à Toronto), qui reproduit l'indice S&P/TSX de la Bourse canadienne, et le iShares CDN S&P 500 (XSP à Toronto), qui reproduit l'indice américain S&P 500.

Même si vous n'aviez que ces deux titres, votre portefeuille serait bien diversifié.

Par ailleurs, la plupart des grandes familles de fonds communs offrent des fonds indiciels qui sont également intéressants, car leurs frais de gestion sont moins élevés que ceux des fonds d'actions (toutefois, les frais des fonds communs indiciels sont habituellement un peu plus élevés que ceux des FNB). Notez que plusieurs de ces fonds indiciels vous permettent d'investir périodiquement de petits montants sans frais de transaction, ce qui est avantageux.

### L'évaluation de son portefeuille

**Est-ce qu'un investisseur canadien devrait comparer le rendement de son portefeuille à celui du S&P/TSX ?**

En fait, l'investisseur devrait comparer le rendement de son portefeuille à l'indice qui ressemble le plus à celui-ci. Par exemple, si votre portefeuille est composé à parts égales

de titres canadiens et de titres américains, vous devriez comparer la part américaine de votre portefeuille à l'indice S&P 500.

J'ai vu des gestionnaires tromper leurs clients en utilisant les mauvais indices de référence pour établir leurs comparaisons. Il faut donc faire preuve de vigilance.

### Les obligations et la hausse des taux

**Est-il encore pertinent d'investir dans les obligations à long terme, compte tenu du fait que les taux d'intérêt augmenteront au cours des prochains mois ?**

C'est une excellente question. Le 9 avril, les obligations gouvernementales canadiennes d'une échéance de 10 ans procuraient un rendement d'environ 3,7 % par an. Aux États-Unis, les obligations comparables offraient un rendement à échéance de 3,9 %.

Cela signifie que l'acheteur de ces titres obtiendra un rendement annuel de moins de 4 % au cours des 10 prochaines années si les taux d'intérêt sont inchangés. Il obtiendra un rendement plus élevé si les taux baissent pendant cette période, car la valeur des obligations s'apprécie lorsque les taux d'intérêt baissent. Par contre, son rendement sera inférieur si les taux grimpent, parce qu'il subira une perte en capital en raison de la dépréciation de ses obligations.

Si vous êtes convaincu que les taux augmenteront de façon sensible au cours des prochaines années, vous devriez donc éviter les obligations à long terme.

### Des ouvrages clés

**Quels livres me conseillez-vous pour apprendre à investir en Bourse ?**

Sans hésitation, je vous recommande de lire d'abord le classique *The Intelligent Investor* (disponible en français sous le titre *L'Investisseur intelligent*), de Benjamin Graham. Ensuite, lisez *Common Stocks and Uncommon Profits*, de Philip Fisher. Enfin, lisez tous les rapports annuels de Berkshire Hathaway, en particulier les lettres aux actionnaires écrites par Warren Buffett. Vous en saurez davantage que 95 % des investisseurs, y compris les professionnels. ■

### Le webinaire disponible en ligne

L'enregistrement du webinaire, réalisé en collaboration avec Disnat, est disponible gratuitement sur [lesaffaires.com/evenements](http://lesaffaires.com/evenements)

## Prévention du suicide auprès des baby-boomers

À peine un an après le lancement du projet de prévention du suicide chez les baby-boomers de 50 à 64 ans, l'AQRP vise maintenant un déploiement panquébécois. « *Après avoir lancé l'initiative en Chaudière-Appalaches, nous poursuivons notre action dans les régions de Québec, Montréal et Lanaudière, puis à l'échelle du Québec au cours des prochaines années. En plus des sentinelles, l'entourage, les membres de la famille et les amis peuvent aussi jouer un rôle important dans la prévention du suicide* », mentionne Luc Vallerand, directeur général de l'AQRP. Le projet vise essentiellement le déploiement d'un réseau de sentinelles formées afin

de détecter les signes précurseurs des personnes à risque et les référer vers les ressources appropriées. Le projet parrainé par l'AQRP est financé par le gouvernement du Québec.

Afin d'accroître la capacité à dépister les personnes de 50-64 ans à risque suicidaire dans la communauté ou dans des réseaux en contact avec les personnes de 50-64 ans, l'AQRP vise notamment les conseillers financiers. Parmi les facteurs précipitants, on note les séparations et les problèmes financiers. Les conseillers financiers sont fréquemment en contact avec des baby-boomers et peuvent donc directement être en contact avec des personnes suicidaires. Donc, la formation de sentinelles à l'intérieur de réseaux comme celui des conseillers financiers permet d'atteindre des personnes à risque qui ne connaissent pas les services d'aide ou qui ne les consultent pas.

Bien que les données de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) révèlent une diminution moyenne de 3,8 % du nombre de décès par suicide depuis 1999, cette baisse ne s'est pas concrétisée chez les 50-64 ans. « *Le taux de suicide est demeuré pratiquement le même au cours des dix dernières années, d'où l'importance de lancer des projets spécifiques de prévention à l'intention de ce groupe d'âge* », conclut **Luc Vallerand**. Les personnes intéressées à obtenir plus de renseignements sur le projet, en particulier celles travaillant dans le domaine des services financiers et qui désireraient s'impliquer, sont invitées à joindre l'**AQRP** au **1 800 653-2747**, poste 30.

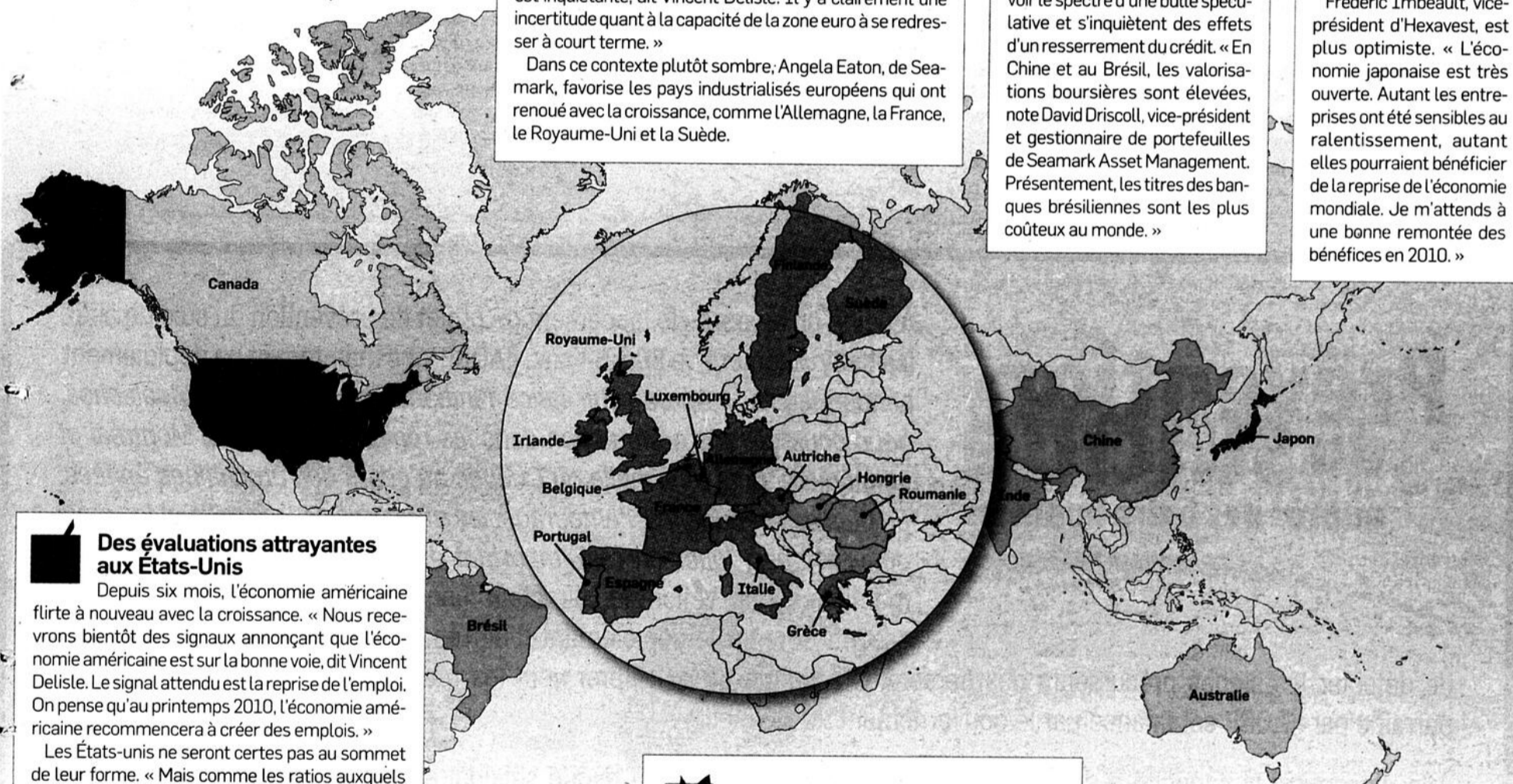
# investir

## Placement : les pays les plus prometteurs

**Diversification.** Les États-Unis, le Canada et certains pays d'Europe offrent un bon potentiel.

par Christine Deslandes > lesaffairesredaction@transcontinental.ca

Avec le huard qui s'apprécie par rapport au dollar américain et à d'autres devises comme l'euro, il est tentant d'investir hors de nos frontières. Mais attention ! « Il ne faut pas confondre diversification géographique et éparpillement. Ce n'est pas le moment de diversifier simplement pour diversifier », prévient Vincent Delisle, stratège chez Scotia Capitaux. Où investir ? Nous vous présentons un portrait des zones prometteuses et des zones à éviter, que nous avons préparé à l'aide des conseils de cinq experts.



**Reste de la zone euro : faites votre sélection**  
 Les membres de la zone euro s'engagent à maintenir leur ratio dette/PIB sous 60 % et leur déficit à moins de 3 % du PIB, rappelle André Mathieu, du Groupe financier Banque Nationale. « En cas de situation exceptionnelle, par exemple une crise financière mondiale, un dépassement temporaire peut être autorisé. »  
 Les PIGS ne sont pas les seuls pays incapables de respecter ces règles actuellement. La France, l'Allemagne, la Belgique, l'Autriche et la République de Malte ont affiché en 2009 un ratio dette/PIB supérieur à 60 %. Et seuls le Luxembourg et la Finlande terminent 2009 avec un déficit inférieur à 3 % du PIB.  
 « La fragilité qui se dessine dans cette région du monde est inquiétante, dit Vincent Delisle. Il y a clairement une incertitude quant à la capacité de la zone euro à se redresser à court terme. »  
 Dans ce contexte plutôt sombre, Angela Eaton, de Seamark, favorise les pays industrialisés européens qui ont renoué avec la croissance, comme l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et la Suède.

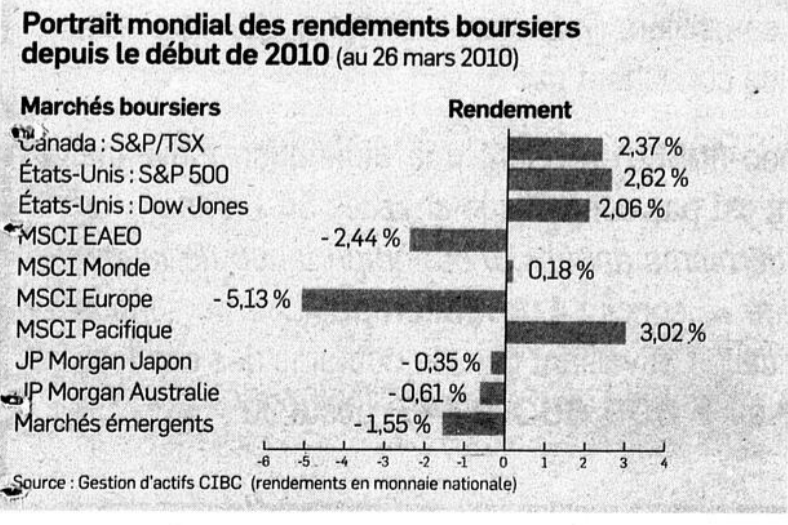
**Méfiez-vous des pays émergents**  
 Dans l'ensemble, les pays émergents pourraient décevoir en 2010.  
 En Europe de l'Est, par exemple, la Hongrie et la Lettonie ont dû solliciter l'aide du Fonds monétaire international (FMI). La Roumanie et la Bulgarie sont aussi très fragiles.  
 En Chine et en Inde, la croissance économique continue à un bon rythme. Cependant, les observateurs commencent à entrevoir le spectre d'une bulle spéculative et s'inquiètent des effets d'un resserrement du crédit. « En Chine et au Brésil, les valorisations boursières sont élevées, note David Driscoll, vice-président et gestionnaire de portefeuilles de Seamark Asset Management. Présentement, les titres des banques brésiliennes sont les plus coûteux au monde. »

**Le Japon : des doutes subsistent**  
 Bien que le Japon soit bien positionné pour bénéficier de la croissance asiatique, certains observateurs sont sceptiques. « Problème démographique et déflation », résume Vincent Delisle, de Scotia Capitaux.  
 « Faible croissance de l'économie et valorisations boursières élevées », dit David Driscoll.  
 Frédéric Imbeault, vice-président d'Hexavest, est plus optimiste. « L'économie japonaise est très ouverte. Autant les entreprises ont été sensibles au ralentissement, autant elles pourraient bénéficier de la reprise de l'économie mondiale. Je m'attends à une bonne remontée des bénéfices en 2010. »

**Des évaluations attrayantes aux États-Unis**  
 Depuis six mois, l'économie américaine flirte à nouveau avec la croissance. « Nous recevons bientôt des signaux annonçant que l'économie américaine est sur la bonne voie, dit Vincent Delisle. Le signal attendu est la reprise de l'emploi. On pense qu'au printemps 2010, l'économie américaine recommencera à créer des emplois. »  
 Les États-Unis ne seront certes pas au sommet de leur forme. « Mais comme les ratios auxquels se négocient les actions sont attrayants, les principales Bourses américaines pourraient produire de meilleurs rendements que la zone euro et le Japon en 2010 », explique M. Delisle.

**Évitez les PIGS**  
 On surnomme par cet acronyme le Portugal, l'Italie, l'Irlande, la Grèce et l'Espagne (Spain, en anglais), dont les déficits publics ont atteint des proportions inquiétantes.  
 « Beaucoup y voient le premier signe d'une vague possible de défauts de paiement qui pourraient ébranler les marchés », note André Mathieu, économiste chez Groupe financier Banque Nationale, dans une lettre financière publiée le 19 mars 2010.  
 Autre élément inquiétant : les plans d'austérité qui devront être mis en place pourraient peser sur la croissance économique de plusieurs pays. « Si rien n'est fait, une part croissante des revenus nationaux devra être dirigée vers un service de la dette qui ne fera que croître », souligne M. Mathieu.  
 La situation est telle qu'Angela Eaton, chef de la direction des placements de Seamark Asset Management, préfère se tenir loin de ces marchés. À moins de dénicher une entreprise sous-évaluée dont les activités dépendent des marchés étrangers, il vaut mieux porter son attention ailleurs, dit-elle.

**De bonnes fondations au Canada et en Australie**  
 Relativement moins touchés par la crise, l'Australie et le Canada ont connu une reprise relativement rapide.  
 « L'Australie profite largement de la croissance chinoise, souligne David Driscoll, de Seamark. La banque centrale de ce pays a même été la première du monde à relever son taux directeur, à l'été 2009. »  
 Pour sa part, l'économie canadienne a crû à un rythme supérieur à 5 % au cours des six derniers mois. « Le marché boursier canadien se trouve dans le peloton de tête depuis 10 ans, dit Vincent Delisle. Et il en sera probablement ainsi au cours des 10 prochaines années. »



## Tour du monde boursier : les entreprises les plus attrayantes en fonction de leur cours-bénéfice

## Bourse de Londres (FTSE 100)

Société	Secteur d'activité	Cours-bénéfice prévu
Aviva	Assurance	6,0
3i Group	Finance	6,2
Old Mutual	Banque	7,2

## Bourse de Paris (CAC 40)

Société	Secteur d'activité	Cours-bénéfice prévu
Peugeot	Automobile	6,5
Crédit-Agricole	Banque	7,0
Renault	Automobile	7,6

## Bourse de Tokyo (Nikkei 225)

Société	Secteur d'activité	Cours-bénéfice prévu
Hitachi	Industriel	10,3
Tokyu Land	Immobilier	12,5
Chiba Bank	Banque	14,0

Source : Bloomberg, 12 avril 2010

15,3

Ratio cours-bénéfice prévu des entreprises de l'indice S&P 500. L'indice américain, qui a bondi de 77 % depuis le creux de mars 2009, pourrait encore surprendre. Les résultats financiers du premier trimestre de 2010 s'annoncent prometteurs. Les économistes prévoient une hausse de 30 % des bénéfices par rapport à la période correspondante de 2009.

Source : Bloomberg

## Indicateurs à surveiller pour chaque pays

- > Évolution de l'endettement des pays;
- > Santé du secteur financier;
- > Redressement du marché de l'emploi;
- > Évaluation des principaux indices boursiers;
- > Les stratégies de sortie de crise des banques centrales.

## Précision

## Banque TD

Dans notre reportage sur les banques canadiennes publié dans notre dernier numéro, une erreur s'est glissée à propos de la Banque TD. Il aurait fallu lire que l'institution compte près de 1100 succursales dans le nord-est des États-Unis et en Floride. Nos excuses.



## Desjardins &amp; Cie

Vous avez **votre vision** d'une entreprise prospère. Nous avons la solution qui vous procurera la marge de manœuvre pour racheter les parts d'un de vos partenaires d'affaires, en cas de décès ou d'invalidité de ce dernier.

L'**assurance vie** et l'**assurance invalidité**: le moyen de financement par excellence pour le rachat de parts!

- Accès immédiat à des liquidités
- Produit de l'assurance non imposable
- Poursuite des activités de votre entreprise

Le **conseiller en sécurité financière**<sup>1</sup> vous aidera à trouver une stratégie avantageuse pour financer votre convention d'achat-vente.

Pour le rencontrer, informez-vous auprès de votre caisse ou de votre centre financier aux entreprises Desjardins.

C'est tout Desjardins qui appuie les entreprises.

[desjardins.com/rachatdeparts](http://desjardins.com/rachatdeparts)

<sup>1</sup> Employé de Desjardins Sécurité financière, cabinet de services financiers.

<sup>SM</sup> Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière

 **Desjardins**  
Sécurité financière<sup>SM</sup>

Conjuguer avoirs et êtres

Vie, santé, retraite

## CLUB DE PRESSE BLITZ

LE RÉPERTOIRE DES MÉDIAS DU CANADA

26000 inscriptions/contacts

(514) 722-5128

1-888-819-3282

[www.datablitz.com](http://www.datablitz.com)

aussi :

**BLITZ 24**

SERVICE UNIQUE DE MESSAGERIE EN

"CIRCUIT DE PRESSE"

(514) 593-7399

[www.blitz24.com](http://www.blitz24.com)

## investir questions et réponses

# Économisez de l'impôt en amortissant votre immeuble

par Bernard Mooney > [bernard.mooney@transcontinental.ca](mailto:bernard.mooney@transcontinental.ca)

J'ai acquis un immeuble de logements il y a cinq ans au montant de 100 000 \$, et j'envisage de le vendre en 2025.

Cette année, les revenus que j'en tire sont plus élevés que les dépenses. J'ai donc un revenu net de location. Sur le plan fiscal, laquelle des deux solutions suivantes est la plus avantageuse : prendre de l'amortissement sur mon immeuble afin de réduire le revenu de location, ou déclarer dans mon rapport d'impôt un revenu positif, de façon à être imposé lors de la vente de mon immeuble ?

- Mario

Il y a plusieurs avantages à réclamer une dépense d'amortissement pour réduire votre revenu net de location (l'amortissement est une dépense liée à l'usage d'un bien).

Les règles de la déduction pour amortissement (DPA)

sont complexes. La DPA qui peut être réclamée varie selon les diverses catégories d'immobilisations. Le maximum que vous pouvez déduire pour chacune de ces catégories est un pourcentage fixe du coût en capital non amorti. Ce que vous déduisez réduit ce solde, qui sera utilisé pour calculer la déduction de l'année suivante.

Par exemple, dans le cas de votre immeuble, le taux de DPA est de 4 %. Toutefois, vous ne pouvez pas réclamer de DPA pour la partie « terrain » de votre propriété.

Ainsi, en supposant que vous n'avez pas encore déduit d'amortissement et que votre terrain représente 30 % de la valeur totale de votre propriété, on peut présumer que le coût en capital non amorti de votre immeuble est de 70 000 \$ (100 000 \$ - 30 %). Vous pouvez donc déduire un

maximum de 2 800 \$ la première année (70 000 \$ X 4 %). Si vous prenez cette déduction maximale, le solde de votre coût en capital non amorti sera de 67 200 \$ (70 000 \$ - 2 800 \$). L'an prochain, le montant maximal de votre DPA sera donc 2 688 \$ (67 200 \$ X 4 %).

Cela dit, la DPA réduit votre coût fiscal (prix de base rajusté) qui servira à calculer votre gain en capital. Supposons qu'en 2025 vous avez réclamé un total de 25 000 \$ en amortissement et que vous vendiez votre immeuble au prix de 200 000 \$. Votre coût fiscal serait de 75 000 \$, selon le calcul suivant : on soustrait l'amortissement (25 000 \$) du coût en capital non amorti (70 000 \$), et on ajoute le coût du terrain (30 000 \$). Votre gain en capital serait alors de 125 000 \$ (200 000 \$ - 75 000 \$). Il serait imposé à seulement 50 %, tandis que les revenus

de location sont entièrement imposables. Si vous ne réclamez aucune DPA, votre gain en capital s'élèverait plutôt à 100 000 \$.

Par contre, vous ne paierez de l'impôt que dans 16 ans (en 2026, l'année qui suit la vente). C'est un avantage important que vous offre l'investissement immobilier et vous devriez l'utiliser. Règle générale, plus vous conserverez votre immeuble longtemps, plus il sera avantageux de réclamer la DPA.

De plus, réclamer la DPA peut vous permettre de réduire votre taux d'imposition, ce qui est un autre avantage.

À noter que vous pourriez choisir de ne pas réclamer la DPA une année, si vos revenus personnels sont peu élevés et que vous prévoyez qu'ils le seront beaucoup plus au cours des années suivantes.

### Fiscalité lors d'un fractionnement d'actions

Supposons qu'au fil des ans, le titre de la société ABC ait été fractionné plusieurs fois. Au départ, j'avais 200 actions, et je me retrouve quelques années plus tard avec 800 actions. Comment établir le prix unitaire de ces actions, sur le plan fiscal ?

- Victor

Il faut simplement ajuster le prix unitaire des actions afin

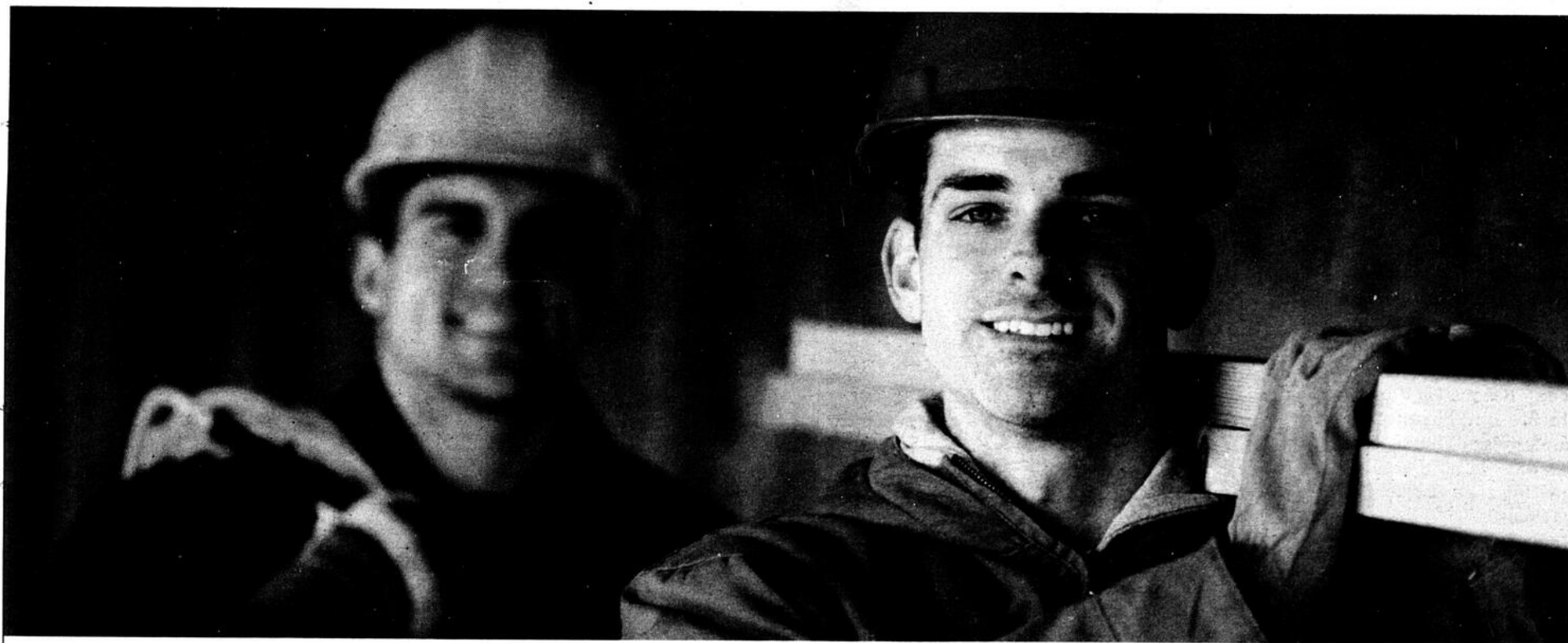
de tenir compte des différents fractionnements.

Par exemple, supposons que vous ayez initialement acheté 200 actions à 10 \$. Vous aviez donc investi 2 000 \$, ce qui est votre coût (oublions les frais de transaction pour simplifier l'explication).

Vous avez donc aujourd'hui 800 actions qui se négocient, disons, 7 \$ chacune. Comme vous aviez investi 2 000 \$ et que vous avez 800 actions, votre coût unitaire sera de 2,50 \$ (2 000 \$ / 800). Si vous vendiez 200 actions à 7 \$, votre gain en capital serait donc de 4,50 \$ par action (7 \$ - 2,50 \$), soit 900 \$ au total. ■

### Vous avez des questions ?

Si vous avez des questions au sujet de vos finances personnelles ou de la Bourse, faites-les-nous parvenir par courriel à : [questions@transcontinental.ca](mailto:questions@transcontinental.ca).



### Découvrez la source unique pour tous vos besoins de santé et sécurité au travail (SST)

Un programme complet de SST est essentiel, tant pour la sécurité de vos employés que pour la rentabilité de votre entreprise. Grâce à une gamme étendue de services, tels la gestion des réclamations, la prévention des accidents, les services juridiques, les services médicaux et les mutuelles de prévention, vous pouvez compter sur AST, le chef de file en SST au Québec, pour améliorer votre efficacité et accroître votre rentabilité, tout en protégeant votre ressource la plus précieuse : vos gens !

1.800.565.4343 [adp.ca/AST](http://adp.ca/AST)

**AST**  
une filiale d'ADP Canada

ADP

ADP

POUR UNE SOLUTION GLOBALE

# Tableau de bord



Une page de repères, de recommandations et de prévisions d'analystes financiers sur certains titres qui font l'actualité.

## Les cinq titres du S&P 500 les plus recommandés par les analystes

	Moyenne des recommandations	Nbre d'analystes	Cours cible moyen
Cognizant Techn. (Nasdaq, CTSH, 51,72 \$ US)	4,9	25	54,53 \$ US
CMS Energy (NY, CMS, 15,90 \$ US)	4,9	15	17,57 \$ US
Flowserve (NY, FLS, 115,07 \$ US)	4,8	11	127,50 \$ US
Apple (Nasdaq, AAPL, 241,79 \$ US)	4,8	44	277,43 \$ US
MasterCard (NY, MA, 258,88 \$ US)	4,7	37	283,26 \$ US

Pour établir ce classement, Bloomberg attribue à chaque recommandation d'analyste une note entre 1 et 5 (la note 5 représente la meilleure recommandation, soit un achat). Pour calculer la moyenne des recommandations par titre, les notes sont additionnées, puis divisées par le nombre d'analystes. En date du 9 avril 2010.

### LES CONSEILS DES ANALYSTES SUR LES TITRES DE :

#### CANADIAN TIRE

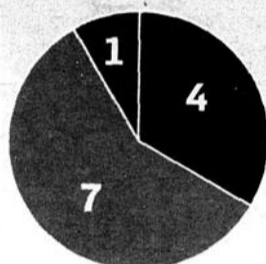
Tor., CTC.A

55,72 \$

Cours cible 1 an

58,95 \$

12 analystes recommandent :



- Acheter
- Conserver
- Vendre

#### DOLLARAMA

Tor., DOL

25,40 \$

Cours cible 1 an

27,67 \$

7 analystes recommandent :



- Acheter
- Conserver
- Vendre

#### SHOPPERS DRUG MART

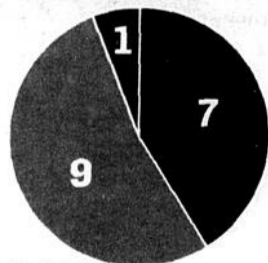
Tor., SC

38,25 \$

Cours cible 1 an

45,88 \$

17 analystes recommandent :



- Acheter
- Conserver
- Vendre

Source : Bloomberg, au 9 avril 2010



POUR MIEUX PERFORMER

RÉDUIRE LES COÛTS D'EXPLOITATION DE MON BÂTIMENT TOUT EN PROFITANT D'UN APPUI FINANCIER, C'EST PLUS QU'UNE BONNE AFFAIRE.

Mille et une mesures d'efficacité énergétique. Mille et une solutions d'affaires.

Pour vous aider à réaliser des économies d'énergie, Hydro-Québec vous offre des appuis financiers visant l'optimisation des performances énergétiques de votre entreprise, notamment en ce qui concerne :

- l'éclairage ;
- le chauffage ;
- la climatisation ;
- l'isolation.

Programme Appui aux initiatives – Optimisation énergétique des bâtiments  
[www.hydroquebec.com/affaires](http://www.hydroquebec.com/affaires)

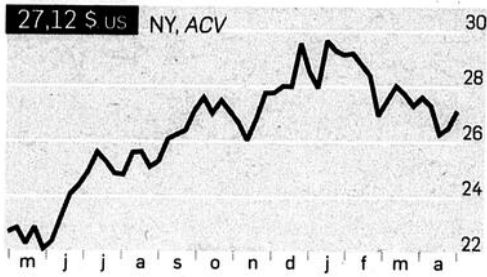
UN CHOIX D'AFFAIRES RENTABLE ET RESPONSABLE.



# investir les marchés

## À SURVEILLER

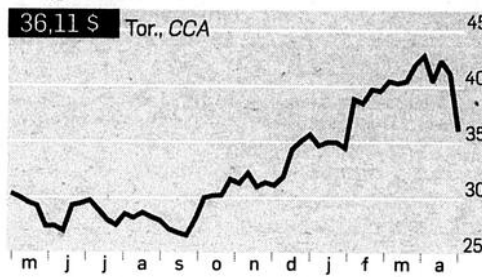
### Alberto Culver



VARIATION UN MOIS : -1,8 % UN AN : +19,4 %  
VAL. BOURS. : 2,7 G\$ US C.-BÉN. : 19,7 DIV. : 1,3 %  
1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 1 228 \$ US

Le titre du spécialiste des produits de beauté est sous-évalué, selon l'analyste Connie M. Maneaty, de BMO Marchés des capitaux. L'action d'Alberto Culver s'échange à seulement 15,9 fois le bénéfice prévu cette année. L'analyste a fait passer sa recommandation de « Neutre » à « Surperformant » et son cours cible, de 29 à 31 \$ US. M<sup>me</sup> Maneaty a aussi augmenté sa prévision de bénéfice par action de 0,06 \$ à 1,82 \$ US pour 2011, par rapport à 1,60 \$ US en 2010. **B.M.**

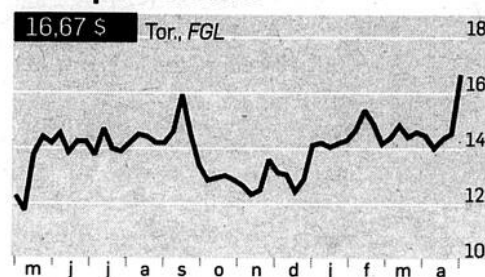
### Cogeco Câble



VARIATION UN MOIS : -15,6 % UN AN : +19,1 %  
VAL. BOURS. : 1,8 G\$ COURS-BÉN. : 13,4 DIV. : 1,6 %  
1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 841 \$

Greg MacDonald, de la Banque Nationale Financière, croit toujours que les bons résultats financiers que présentera Cogeco Câble au cours des prochains trimestres soutiendront son action. Par contre, M. MacDonald et Jeff Fan, de Scotia Capitaux, croient que l'intérêt manifesté par l'entreprise québécoise pour une acquisition en Europe de l'Est freinera l'appréciation de son titre. M. Fan abaisse son cours cible d'un an de 46 à 40 \$. **D.B.**

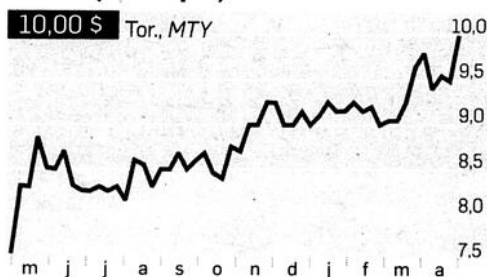
### Groupe Forzani



VARIATION UN MOIS : +15,2 % UN AN : +35,9 %  
VAL. BOURS. : 505 M\$ COURS-BÉN. : 11,7 DIV. : 1,8 %  
1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 847 \$

Malgré un hiver clément, le Groupe Forzani a connu un quatrième trimestre solide, en affichant un bénéfice par action de 0,75 \$, 0,02 \$ de plus que les prévisions. James Durran, de la Banque Nationale Financière, prévoit que le premier trimestre du nouvel exercice pourrait aussi être excellent, puisque le détaillant d'articles de sport a profité de la tenue des Jeux olympiques à Vancouver. L'analyste relève son cours cible d'un an, le faisant passer de 17 à 20 \$. **J.-F.C.**

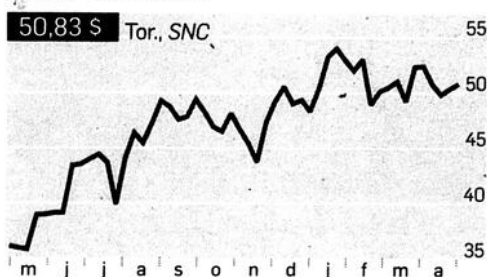
### MTY (Groupe)



VARIATION UN MOIS : +2,0 % UN AN : +32,5 %  
VAL. BOURS. : 191,2 M\$ COURS-BÉN. : 15,6 DIV. : S.O.  
1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 1 130 \$

Le franchiseur de restaurants à service rapide affichera de nouveau une croissance des ventes comparables, après quatre trimestres de recul, prévoit Leon Aghazarian, de l'Industrielle Alliance Valeurs mobilières. La hausse des ventes améliorera automatiquement les marges. MTY a les moyens de réaliser d'autres acquisitions, puisqu'il n'est pas endetté. M. Aghazarian prévoit que le titre progressera de 17,5 % d'ici un an, pour atteindre 11,75 \$. **D.B.**

### SNC-Lavalin



VARIATION UN MOIS : -3,0 % UN AN : +40,6 %  
VAL. BOURS. : 7,7 G\$ COURS-BÉN. : 21 DIV. : 1,3 %  
1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 1 616 \$

L'obtention d'un contrat pour la construction et la gestion d'une autoroute en Alberta incite Neil Linsdell, de Partenaires Versant, à maintenir sa recommandation d'achat sur le titre de SNC-Lavalin. Le contrat de 769 millions de dollars, que SNC-Lavalin partage avec l'espagnole Acciona, conforte Claude Proulx, de BMO Marchés des capitaux. Ce dernier prévoit que l'entreprise québécoise réalisera un bénéfice par action de 2,50 \$ en 2010 et de 2,73 \$ en 2011. **D.B.**

Source : Bloomberg, fermeture du 9-04-2010

## CONFÉRENCES ÉDUCATIVES

Venez apprendre comment font les professionnels et comment vous pouvez faire de même.

### CONFÉRENCES ÉDUCATIVES GRATUITES À 19H

**COMMENT TIRER PROFIT DES MARCHÉS D'AUJOURD'HUI**  
Sherbrooke : 19 avril  
Hôtel Delta, 2685 Rue King Ouest  
Conférencier : Réjean Paul, Président, négociant et formateur.

Gatineau : 04 mai  
Hôtel Hilton Lac Leamy, 3 boulevard du Casino  
Conférencier : Réjean Paul, Président, négociant et formateur.

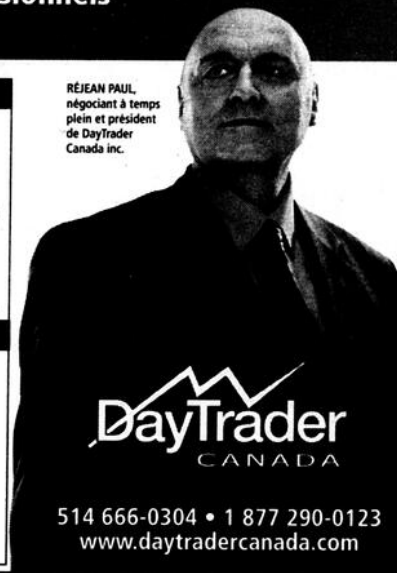
### FORMATIONS

**Actions (1 semaine) :**  
Montréal : 08 mai, 19 juin, 14 août, 25 sept (angl)  
Québec : 05 juin et 27 novembre

**Options (2 ou 3 jours) :**  
Montréal : 21 août et 04 décembre

**Investisseur actif (2 x 3 heures) :**  
Québec : 24 avril, 30 octobre - Boucherville : 12 juin

RÉJEAN PAUL, négociant à temps plein et président de DayTrader Canada inc.



514 666-0304 • 1 877 290-0123  
www.daytradercanada.com

## ZOOM

# Bond prévu des distributions de Canadian Oil Sands en 2010

Maintenant que ConocoPhillips a vendu sa participation de 9 % dans le producteur Syncrude à la chinoise Sinopec pour 4,65 milliards de dollars américains, la fiducie Canadian Oil Sands (Tor., COS, UN, 32,22 \$) a le champ libre pour accroître temporairement la distribution qu'elle verse à ses actionnaires à partir d'avril, selon Jeff Meunier, de TD Newcrest.

Canadian Oil Sands Trust possède 36,7 % de la canadienne Syncrude, le premier producteur mondial de pétrole provenant des sables bitumineux. ConocoPhillips ayant trouvé un acheteur pour sa participation, Canadian Oil Sands Trust n'a plus à conserver des liquidités ou à émettre des actions pour racheter cette participation, comme le prévoyaient les analystes.

Cela lui donnera la possibilité d'accroître de 0,35 à 1,25 \$ la distribution trimestrielle qu'elle versera aux trois derniers trimestres de 2010,

prévoit Menal Patel, de la Banque Nationale Financière. Par contre, en prévision d'un prix moyen de pétrole de 80 \$ US le baril en 2011, M. Patel pense que la distribution trimestrielle sera abaissée à 0,60 \$ l'an prochain. **D.B.**

### La distribution trimestrielle pourrait passer à 1,25 \$

Date	Distribution trimestrielle
29 avril 2010 (prévision) <sup>1</sup>	1,25 \$
18 février 2010	0,35 \$
20 novembre 2009	0,35 \$
17 août 2009	0,25 \$
11 mai 2009	0,15 \$

<sup>1</sup> Prévision de la Financière Banque Nationale

Source : Canadian Oil Sands Trust

## SUR L'ÉCRAN RADAR

### NOUVEAUX SOMMETS<sup>1</sup>

- > **Astral Media** (Tor., ACM.A, 36,65 \$) : Le télédiffuseur a accru son bénéfice net de 24 % à son deuxième trimestre terminé le 28 février dernier.
- > **Dollarama** (Tor., DOL, 25,55 \$) : Le détaillant québécois a dépassé de beaucoup les attentes du marché à son quatrième trimestre. Il a affiché un bénéfice par action de 0,50 \$, 0,13 \$ de plus que les prévisions.
- > **Héroux-Devtek** (Tor., HRX, 6,15 \$) : Au moins trois courtiers, Banque Nationale Financière, Scotia Capitaux et Valeurs mobilières Desjardins, ont relevé leur cours cible sur le titre du fabricant de trains d'atterrissage.

### NOUVEAUX CREUX<sup>1</sup>

- > **Shoppers Drug Mart** (Tor., SC, 36,00 \$) : L'action du pharmacien torontois est frappée de plein fouet par la baisse des prix des médicaments génériques imposée par le gouvernement ontarien.

<sup>1</sup> Sommets et creux des 52 dernières semaines, en date du 12-04-2010.

## À DÉCOUVRIR

# QuinStreet aide à recruter des clients de qualité

L'agence de marketing direct sur Internet QuinStreet (Nasdaq, QNST) bénéficie du déplacement accéléré des dépenses de mise en marché des entreprises vers le Web. En outre, les assureurs font davantage appel à ses services pour recruter des clients de qualité à un coût raisonnable. Les revenus venant de l'industrie financière devraient bondir de 59 % en 2010 et procurer à QuinStreet 40 % de ses revenus totaux, prévoit John Blackledge, de Credit Suisse. Grâce à la croissance naturelle du marketing direct sur le Web, à des acquisitions et à des gains de parts de marché, QuinStreet devrait faire croître ses revenus de 13 % et son bénéfice d'exploitation de 15 % entre 2010 et 2015, prévoit l'analyste, qui établit sa cible d'un an à 21 \$ US. QuinStreet possède 275 sites de contenu spécialisé et offre son engin de recrutement à 820 autres sites. **D.B.**

### POTENTIEL

- > Hausse de la demande de services de recrutement de clients sur le Web.
- > Gagne des parts de marché auprès des assureurs et des institutions d'enseignement privées.

### RISQUES

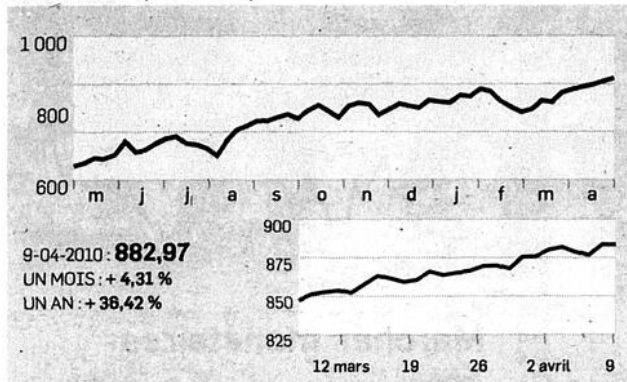
- > L'évaluation de son titre est élevée.
- > Le gouvernement américain veut encadrer le recrutement en ligne d'étudiants.

### CHIFFRES CLÉS

COURS RÉCENT ..... 16,46 \$ US  
VAR. DEPUIS UN MOIS ..... 0 %  
REVENUS (12 DERN. MOIS) 293 M\$ US  
VALEUR BOURSIÈRE ..... 740,1 M\$ US  
RATIO COURS-BÉN. (2010) ..... 23,5

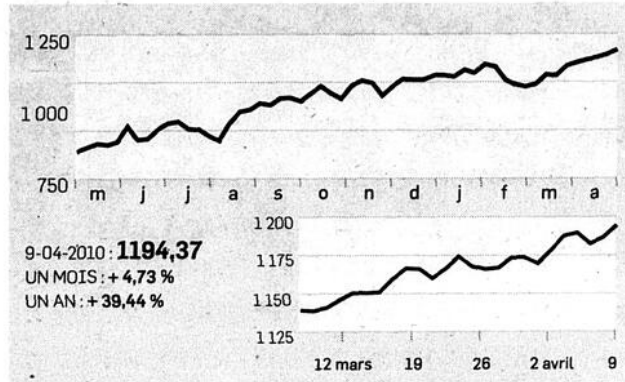
# les marchés investir

## Monde (MSCI)



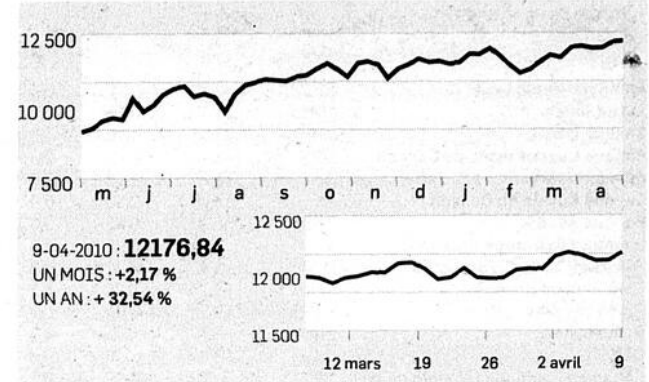
INDICES BOURSIERS	Fermeture 9-04-10	Variation				
		1 semaine points	%	En 2010 %	1 an %	3 ans %
MSCI Mondial	882,97	7,73	0,88	6,06	36,42	-22,45
MSCI E.A.E.O.	825,86	3,26	0,40	5,23	34,12	-28,68
MSCI marchés émer.	44729,63	482,30	1,09	3,71	46,91	8,64
Francfort (Dax)	6249,70	96,15	1,56	4,91	39,16	-13,34
Hong-Kong (H.S.)	22208,50	833,71	3,90	1,54	49,04	9,18
Londres (F.T. 100)	5770,98	91,34	1,61	6,62	44,86	-10,70
Mexique (IPC)	33840,85	574,42	1,73	5,36	64,83	13,70
Paris (CAC)	4050,54	76,53	1,93	2,90	36,19	-30,03
Tokyo (Nikkei 225)	11204,34	-81,75	-0,72	6,24	25,66	-35,47

## États-Unis (S&P 500)



INDICES BOURSIERS	Fermeture 9-04-10	Variation				
		1 semaine points	%	En 2010 %	1 an %	3 ans %
S&P 500	1194,37	16,27	1,38	7,11	39,44	-17,79
S&P moyenne cap.	814,48	17,19	2,16	12,08	51,83	-6,18
S&P petite cap.	372,41	8,99	2,47	11,96	50,10	-11,53
Dow Jones 30 ind.	10997,35	70,28	0,64	5,46	36,05	-12,80
Dow Jones transport	4507,65	115,17	2,62	9,95	50,81	-10,47
Dow Jones serv. publics	384,92	1,90	0,50	-3,29	14,29	-24,56
Russell 2000	702,95	18,97	2,77	12,40	50,14	-14,21
Nasdaq (comp.)	2454,05	51,47	2,14	8,15	48,50	-1,52
NYSE (comp.)	7629,05	90,03	1,19	6,18	41,90	-19,89

## Canada (S&P/TSX)



INDICES BOURSIERS	Fermeture 9-04-10	Variation				
		1 semaine points	%	En 2010 %	1 an %	3 ans %
S&P/TSX ind. composé	12176,84	25,78	0,21	3,67	32,54	-11,62
S&P/TSX 60	713,85	0,90	0,13	2,97	27,45	-8,10
S&P/TSX moyennes cap.	777,98	3,90	0,50	6,13	54,52	-15,63
S&P/TSX petites cap.	613,62	7,34	1,21	6,88	69,58	-22,45
TSX Croissance	1680,57	78,03	4,87	10,51	73,44	-49,37

LES SECTEURS DU S&P/TSX						
	Fermeture 9-04-10	1 semaine points	%	En 2010 %	1 an %	3 ans %
Cons. discrétionnaire	953,52	-0,21	-0,02	6,07	22,96	-30,24
Cons. de base	1489,75	-59,53	-3,84	-3,63	9,70	-12,83
Énergie	2874,76	22,48	0,79	0,70	26,21	-13,12
Finance	1667,38	-17,96	-1,07	6,31	45,60	-17,28
Industrie	1186,01	-6,89	-0,58	4,59	33,04	-6,74
Matériaux	3157,38	77,01	2,50	4,54	41,06	20,77
Serv. aux collectivités	1717,36	-21,72	-1,25	0,92	30,23	-2,51
Soins de la santé	355,45	3,14	0,89	9,49	34,74	-31,73
Techno. de l'information	261,13	2,73	1,06	0,23	-2,83	-0,33
Télécommunications	753,99	-5,53	-0,73	3,88	18,51	-21,86

## STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

# Donald Coxe croit toujours au potentiel des denrées

**Bourse.** Ses placements favoris sont l'or, les métaux de base et le secteur agricole.

par Dominique Beauchamp > dominique.beauchamp@transcontinental.ca

Le secteur des ressources naturelles offre encore un bon potentiel aux investisseurs, même s'il a déjà procuré un rendement six fois supérieur à celui des actions américaines depuis 2001, affirme Donald Coxe, président de Coxe Advisors.



Donald Coxe, président de Coxe Advisors et conseiller stratégique chez BMO Marchés des capitaux

Le stratège de Chicago, qui supervise un fonds de matières premières qui porte son nom depuis 2008, est convaincu que le secteur des ressources restera vigoureux, grâce à l'industrialisation accélérée de la Chine et à la rareté croissante des matières premières. « D'ici 2025, la Chine comptera 1 000 villes de plus d'un million habitants, par rapport à 100 villes aujourd'hui. Une urbanisation de cette envergure exige énormément de matières premières », explique M. Coxe, qui est aussi conseiller chez BMO Marchés des capitaux.

« Nul besoin d'une envolée des cours des matières premières pour obtenir de bons rendements. Les bons exploitants peuvent prospérer si les prix restent stables », soutient M. Coxe.

Or, le sous-investissement chronique dans les mines pendant les décennies 1980 et 1990 fait en sorte que la production ne suffit plus à la demande. Exploiter un nouveau gisement coûte cher. Les propriétés situées dans des zones accessibles et sécuritaires sont de plus en plus rares, ce qui fait croître leur valeur.

Voici, dans l'ordre, ses placements préférés.

**L'or**  
Les gouvernements imprimant de l'argent comme jamais en finançant d'énormes déficits. Les difficultés que les gouvernements éprouveront à rembourser leurs obliga-

tions minera la confiance des investisseurs dans les monnaies et redorera la valeur de l'or en tant que monnaie de rechange.

Donald Coxe préfère miser sur l'or au moyen d'une brochette de titres de producteurs canadiens et australiens bien gérés.

« La hausse du prix de l'or augmente la rentabilité des réserves des gisements en exploitation des producteurs et accroît la valeur économique des réserves des gisements non exploités. Le cours de leurs actions s'appréciera donc plus vite que celui de l'or », dit-il.

M. Coxe ne veut pas dévoiler ses placements, mais un rapport de stratégie publié en février cite en exemple Goldcorp, Newmont Mining Kinross, Franco Nevada et Silver Wheaton.

### Les métaux de base

Les achats de la Chine font grimper les prix du minerai de fer et du charbon métallurgique, en raison de la prédominance de l'acier dans les nouvelles infrastructures de ce pays.

Le fait qu'il n'y ait pas de contrat à terme pour le fer et le charbon métallurgique

montre que leur hausse reflète une demande réelle et devrait avoir un effet d'entraînement sur les autres métaux de base, maintenant que l'économie américaine prend du mieux, croit M. Coxe.

À long terme, il privilégie les grands groupes miniers qui possèdent des gisements sous-estimés ou sous-exploités, tels que BHP Billiton, Vale, Rio Tinto et Freeport-McMoran, ainsi que les entreprises de services de forage comme Major Drilling.

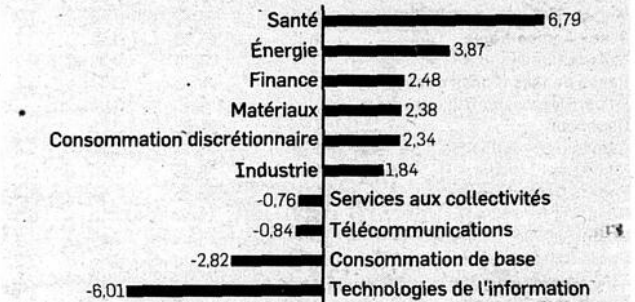
### Le secteur agricole

Par ailleurs, M. Coxe croit que la rareté de terres arables accroîtra la valeur des entreprises du secteur agricole.

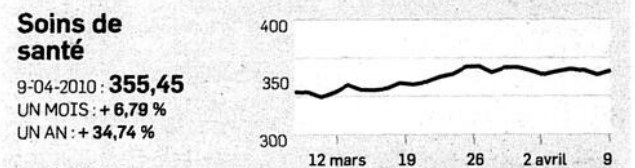
À court terme toutefois, des récoltes abondantes aux États-Unis font baisser les prix des grains et freinent le rebond de ceux des engrais.

Bien qu'il conserve en portefeuille des titres de producteurs d'engrais tels que Potash Corp., M. Coxe privilégie à court terme les producteurs de viandes comme Smithfield Foods et Tyson Foods. Le recul du prix des grains pour le bétail et du prix du gaz naturel diminueront leurs coûts d'exploitation, précise le stratège.

## PERFORMANCE SECTORIELLE (un mois) en %



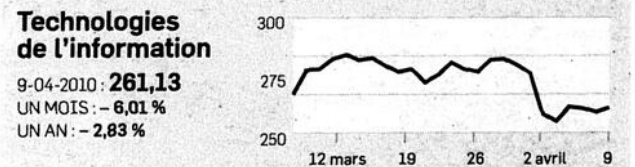
## LE MEILLEUR SECTEUR DEPUIS UN MOIS



## Le meilleur titre et le pire

▲ SXC HEALTH SOLUTIONS (SXC) : 68,33 \$ UN MOIS : 11,25 % UN AN : 143,8 %  
▼ CML HEALTHCARE (CLC.U) : 12,41 \$ UN MOIS : -0,24 % UN AN : -4,5 %

## LE PIRE SECTEUR DEPUIS UN MOIS



## Le meilleur titre et le pire

▲ GROUPE CGI (GIB.A) : 15,08 \$ UN MOIS : -1,31 % UN AN : 45 %  
▼ MACDONALD DETTWILER (MDA) : 36,83 \$ UN MOIS : -10,7 % UN AN : 32,7 %

Source : Bloomberg, fermeture du 9-04-2010

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

# investir les marchés

## Le Top 100 Les Affaires 500<sup>1</sup>

Entreprises québécoises et canadiennes	Symbole boursier	Ferm. 9 avril (\$)	Variation					Rend. ann. 3 ans %	Vol. quot. moyen (00)	Div. ann. %	52 semaines		Ratio cours-bén.	
			\$	%	%	%	%				Haut	Bas		
Aliments Maple Leaf	MFI	10,40	0,06	0,6	-0,8	-4,8	-10,9	21,2	-10,2	1346	1,5	12,06	7,95	18,6
Astral Media	ACM.A	35,32	-0,26	-0,7	1,1	4,8	6,2	29,2	-4,7	1491	1,4	36,65	26,91	11,2
Banque CIBC	CM	73,51	-1,16	-1,6	0,0	11,3	7,9	46,9	-4,9	14687	4,7	77,38	49,14	18,5
Banque Laurentienne du Canada	LB	43,12	-0,86	-2,0	-1,5	5,7	0,9	57,1	13,3	879	3,3	44,82	26,89	10,7
Banque Nationale du Canada	NA	61,11	-1,53	-2,4	-0,6	4,1	1,4	43,9	3,5	6799	4,1	64,70	41,93	10,5
Banque Royale du Canada	RY	59,29	-0,53	-0,9	1,5	7,1	5,1	49,8	4,7	39619	3,4	63,10	39,08	16,9
Banque Scotia	BNS	50,42	-0,43	-0,8	1,9	8,5	2,4	55,3	2,6	29648	3,9	55,33	25,09	14,7
Banque TD (Groupe financier)	TD	74,14	-0,96	-1,3	2,5	15,7	12,4	58,6	6,3	29881	3,3	76,91	45,82	14,4
BCE (Bell Canada Entreprises)	BCE	29,90	-0,39	-1,3	-3,0	5,7	3,1	16,8	-0,8	35922	5,8	31,50	22,94	11,9
BMO Groupe financier	BMO	61,25	-0,72	-1,2	2,5	14,3	9,7	70,1	0,6	24303	4,6	62,60	35,56	15,5
BMTC (Groupe)	GBT.A	19,20	0,04	0,2	11,3	16,4	28,0	104,8	26,0	105	1,0	20,64	9,28	14,1
Bombardier	BBDB	5,47	-0,24	-4,2	-7,4	2,4	14,0	51,2	7,1	129771	1,8	6,24	3,00	13,6
CAE	CAE	10,09	-0,06	-0,6	6,7	14,4	15,1	27,1	-7,8	8138	1,2	10,42	6,61	14,6
Canadien Pacifique (Chemin de fer)	CP	57,79	0,03	0,1	2,6	1,9	1,8	47,3	-3,6	6128	1,7	58,52	37,97	20,8
Canam (Groupe)	CAM	8,85	-0,54	-5,8	8,6	24,6	24,1	51,8	-2,9	745	1,8	9,70	5,84	19,2
Cascades	CAS	8,11	-0,16	-1,9	-1,6	-14,3	-9,3	220,6	-10,2	2929	2,0	9,80	2,50	6,7
CQI (Groupe)	GIB.A	15,08	-0,47	-3,0	-0,2	3,2	5,9	45,0	13,3	12463	0,0	15,74	9,62	13,3
CN (Canadien National)	CNR	61,17	-0,55	-0,9	4,8	6,1	6,7	23,7	5,7	11717	1,8	62,55	44,31	18,8
Cogeco	CGO	29,90	-4,10	-12,1	-12,1	5,8	4,3	21,1	-8,0	177	1,3	35,00	19,32	11,3
Couche-Tard (Alimentation)	ATD.B	18,90	0,48	2,6	2,7	-9,7	-9,2	51,0	-6,9	6301	0,8	22,24	12,35	13,0
Dollarama	DOL	25,40	3,15	14,2	18,4	19,5	13,6	-	-	2423	0,0	25,55	15,00	-
Domtar	UFS	73,33	7,67	11,7	12,4	32,5	26,0	352,7	-17,9	466	0,0	73,33	13,20	-
Exfo	EXF	6,26	0,16	2,6	-6,6	31,8	55,3	33,2	-3,4	676	0,0	6,85	3,09	310,8
Garda World	GW	10,64	-0,16	-1,5	-6,1	-0,6	4,0	280,0	-21,3	870	0,0	11,90	2,33	48,4
Gaz Métro	GZM.U	16,26	0,13	0,8	-1,7	-0,9	-0,9	9,1	7,4	567	7,6	18,00	13,70	11,7
Genivar	GNV.U	28,37	-0,13	-0,5	-1,6	5,0	4,9	21,2	32,0	416	5,3	29,15	21,41	13,6
George Weston	WN	72,22	1,06	1,5	5,8	4,8	7,9	28,7	2,1	1577	2,0	73,85	52,75	19,4
Gestion ACE Aviation	ACE.A	8,75	0,15	1,7	26,8	40,7	48,3	56,5	-31,3	450	0,0	9,15	4,22	-
GLV	GLV.A	9,45	0,20	2,2	2,4	6,2	5,2	33,1	-	389	0,0	9,88	5,81	26,3
Goodfellow	GDJ	11,60	0,10	0,9	0,9	5,5	5,5	78,5	-7,6	29	5,2	11,75	6,50	8,9
Hartco	HCI	3,39	0,14	4,3	5,9	18,9	19,4	93,7	13,7	127	0,0	4,20	1,55	16,1
Héroux-Devtek	HRX	5,90	0,65	12,4	15,7	16,4	18,0	26,9	-12,3	209	0,0	5,96	3,60	10,2
Iamgold	IMG	15,80	1,34	9,3	5,6	-7,1	-4,3	67,0	20,5	41362	0,4	21,95	9,10	30,2
Industrielle Alliance	IAG	35,65	0,43	1,2	5,7	7,8	10,7	58,5	3,0	2323	2,7	36,38	22,15	14,0
Intact (Corporation financière)	IFC	44,80	-0,09	-0,2	5,8	20,9	20,6	31,8	-0,6	4396	3,0	45,74	31,28	19,1
IPL	IPL.A	4,68	0,20	4,5	1,1	-4,3	-4,3	70,2	-12,0	56	2,6	4,95	2,00	46,8
Jean Coutu (Groupe)	PJC.A	9,52	-0,39	-3,9	-4,7	-4,8	-2,0	15,4	-12,9	3867	1,9	10,94	8,02	16,2
Lassonde (Industries)	LAS.A	56,00	0,25	0,4	4,6	12,0	5,7	60,9	16,6	15	1,9	58,98	34,80	12,1
Le Château	CTU.A	13,98	-0,04	-0,3	11,9	-0,1	2,4	51,1	3,5	113	5,0	14,52	8,95	11,4
Manuvie (Financière)	MFC	20,10	-0,15	-0,7	-1,5	-1,8	4,0	8,6	-18,1	70858	2,6	26,50	17,30	24,8
Magasins Hart	HIS	1,49	0,05	3,5	9,6	8,0	7,2	10,4	-31,9	77	0,0	1,74	1,15	-
Mega Brands	MB	0,46	-0,05	-9,8	-13,2	-64,1	-55,8	13,6	-72,9	12083	0,0	2,02	0,30	-
Metro	MRU.A	41,79	-0,53	-1,3	-1,9	8,3	6,6	9,0	5,5	3837	1,6	43,59	33,02	12,7
Mines Agnico-Eagle	AEM	61,39	3,31	5,7	3,4	2,4	7,9	1,7	13,5	10355	0,3	77,32	50,80	121,9
Molson Canada	TPX.B	43,59	0,10	0,2	-0,7	-7,2	-8,2	-0,9	-5,0	594	2,4	54,99	41,01	-
Pages Jaunes (Fonds de revenu)	YLO.U	6,54	0,33	5,3	9,9	24,1	21,6	11,8	-11,7	45566	12,2	6,55	4,70	8,7
Power Corporation du Canada	POW	30,18	-0,84	-2,7	-0,7	4,2	3,3	42,0	-3,4	10223	3,8	31,50	20,65	16,7
Quebecor	QBR.B	35,65	0,35	1,0	3,5	29,3	31,0	112,0	-1,6	928	0,6	36,89	14,81	9,7
Quincaillerie Richelieu	RCH	24,45	1,34	5,8	10,5	8,7	8,7	71,2	2,3	300	1,5	25,48	14,35	16,6
Reitmans (Canada)	RETA	18,35	0,36	2,0	10,5	11,6	9,6	85,4	-5,0	1096	3,9	18,39	10,05	17,5
Rogers Communications	RCI.B	33,85	-0,44	-1,3	-2,5	6,6	3,5	25,4	-3,0	27743	3,8	35,98	26,37	13,0
Rona	RON	15,52	0,00	0,0	-2,9	-2,2	0,5	18,6	-14,5	3487	0,0	16,79	11,61	12,9
Séputo	SAP	29,05	-0,65	-2,2	-0,4	-3,3	-5,5	36,4	11,7	3963	2,0	31,10	20,80	17,1
Sears Canada	SCC	29,06	-0,56	-1,9	0,1	16,5	20,1	45,7	1,2	282	0,0	29,85	18,60	12,9
SNC-Lavalin (Groupe)	SNC	50,83	0,48	1,0	-3,0	-2,2	-5,9	41,9	16,9	3642	1,3	54,89	33,05	21,5
Sportscene (Groupe)	SPS.A	13,00	0,50	4,0	6,1	18,2	6,1	6,1	-	1	4,6	13,00	9,50	11,2
Sun Life (Financière)	SLF	32,90	-0,14	-0,4	4,6	1,2	8,8	22,8	-11,0	19906	4,4	38,50	25,00	33,2
TELUS	T	37,80	0,10	0,3	5,7	11,1	10,8	19,7	-10,5	9939	5,0	39,10	29,12	11,2
Tembec	TMB	2,35	0,01	0,4	62,1	115,6	83,6	123,8	-56,9	2490	0,0	2,89	0,50	-
Transat A.T.	TRZ.B	12,60	-0,53	-4,0	-2,6	-44,3	-40,3	41,1	-28,6	2143	0,0	24,98	8,75	16,6
Transcontinental	TCL.A	13,99	0,09	0,6	3,9	2,6	8,3	88,5	-11,0	1384	2,6	14,25	7,01	8,1
TransForce	TFI	10,14	0,17	1,7	0,2	24,3	20,7	183,2	-0,4	1961	3,9	10,43	3,30	16,6
Uni-Sélect	UNS	27,50	0,14	0,5	-3,3	-9,7	-11,0	5,4	-2,0	188	1,7	33,02	23,41	11,9
Velan	VLN	16,00	0,15	0,9	3,2	1,7	4,9	47,6	1,5	41	2,0	16,25	10,50	-
Wajax (Fonds de revenu)	WJX.U	28,26	0,26	0,9	14,9	27,6	29,5	115,4	9,7	367	6,4	28,48	13,10	13,6

Multinationales présentes au Québec	Symb. boursier	Devise	Ferm. 9 avril	Variation					Rend. ann. 3 ans %	Div. ann. %	52 semaines		Ratio cours-bén.	
				\$	%	%	%	%			Haut	Bas		
Alcoa Can. (Alcoa, New York)	AA	\$ US	14,39	-0,3	-2,1	5,8	-7,3	-10,7	62,6	-23,8	0,8	17,60	8,10	-
AXA Can. (AXA ADR, New York)	AXAHY	\$ US	22,93	0,7	3,1	6,7	-7,7	-3,2	49,2	2,7	28,83	13,38	-4,8	-
Bell Helicopter (Textron, New York)	TXT	\$ US	22,09	0,7	3,2	-0,8	3,6	17,4	62,9	-20,5	0,4	23,46	8,51	56,6
Bridgestone Firestone Can. (Bridgestone, Tokyo)	5108	Yens	1535,00	-39,0	-2,5	-0,7	-1,4	-5,6	0,9	-13,1	1,0	1813,00	1342,00	1152,6
Bureau en Gros (Staples, Nasdaq)	SPLS	\$ US	24,30	0,6	2,5	3,8	-2,8	-1,2	15,5	-2,3	1,5	26,00	18,72	20,8
Coca-Cola (Coca-Cola, New York)	KO	\$ US	54,59	-0,7	-1,3	2,3	-4,0	-4,2	21,3	6,3	3,2	59,45	42,00	17,9
Compass Can. (Compass Group PLC, Londres)	CPG	Livre	540,00	14,0	2,7	7,4	16,0	21,3	65,3	18,9	2,5	540,50	307,75	18,1
Costco (Les entrepôts) (Costco, Nasdaq)	COST	\$ US	61,21	1,1	1,8	1,7	3,7	3,4	30,5	5,0	1,2	62,12	44,03	23,0
CSC Canada (Computer Sciences, NY, CSC)	CSC	\$ US	54,51	0,3	0,5	2,0	-3,1	-5,2	39,5	0,3	0,0	58,36	35,95	10,9
DMR Conseil (Fujitsu LTD ADR, Tokyo)	FJTSY	\$ US	629,00	1,0	0,2	13,9	2,0	4,4	46,0	-7,0	1,0	661,00	398,00	-
Electrolux (Electrolux AB, Stockholm)	ELUXB	Cour.	164,90	0,5	0,3	4,5	-8,4	-1,6	117,0	-0,5	2,5	185,00	73,25	17,7
Ericsson Can. (LM Ericsson ADR, Nasdaq)	ERIC	\$ US	10,43	-0,2	-2,1	-7,6	7,9	13,5	13,9	-16,4	1,9	11,33	8,11	9,1
Esterline CMC Électronique (Esterline, NY, ESL)	ELS	\$ US	56,77	2,1	3,8	9,1	17,7	12,5	24,0	3,3	2,1	57,53	33,32	51,6
Falconbridge (Xstrata PLC, Londres)	XTA	Livre	1299,00	-1,0	-0,1	10,2	6,1	15,9	126,9	-6,4	0,5	1344,50	483,00	78,9
Financière Standard Life (Stand. Life PLC, Londres)	SL/	Livre	204,90	1,9	0,9	0,3	-2,9	-5,4	18,2	-8,5	6,0	237,00	172,60	26,3
Goodyear Can. (Goodyear Tire, New York)	GT	\$ US	12,87	0,0	-0,1	-6,9	-16,9	-8,7	51,4	-27,3	0,0	18,84	8,10	-
Home Depot Can. (Home Depot, New York)	HD	\$ US	33,25	0,9	2,7	2,5	18,8	14,9	28,4	-1,1	2,8	33,40	22,27	20,3
IBM Can. (IBM, New York)	IBM	\$ US	128,76	0,5	0,4	0,6	-1,3	-1,6	26,6	12,4	1,7	134,25	96,44	12,9
Kraft Can. (Kraft Foods, New York)	KFT	\$ US	30,24	-0,1	-0,3	2,7	3,2	11,3	35,3	1,5	3,8	30,98	22,00	15,0
L'Oréal Can. (L'Oréal, France)	OR	Euro	79,89	0,9	1,2	0,8	2,4	2,4	48,9	0,5	1,9	81,61	49,29	26,3
Labatt (La brasserie) (InBev, Bruxelles)	ABI	Euro	38,49	1,0	2,7	5,3	9,0	5,8	85,5	5,7	0,7	38,93	20,63	18,0
McDonald's du Canada (McDonald, New York)	MCD	\$ US	68,68	1,1	1,6	4,								

# la tournée du québec

## Centre-du-Québec

### LE CHIFFRE

# 800

Sur les 3 200 emplois que compte Warwick, 800 sont occupés par des gens de l'extérieur de la municipalité, selon l'économiste Éric Lampron, d'Emploi Québec.

### PRINCIPALES VILLES



[Photo : Société du parc industriel et portuaire de Bécancour]

## Terre de contrastes

**Enjeu.** Le Centre-du-Québec compte sur plusieurs secteurs d'activité pour se démarquer.

Le territoire du Centre-du-Québec offre une image contrastée, celle d'un milieu industriel dynamique entouré d'un secteur agricole qui occupe pas moins de 60 % du territoire.

Les 3 500 agriculteurs de la région représentent le tiers des entreprises de la région. Et il ne s'agit pas d'agriculture de subsistance : ce secteur génère des revenus de un milliard de dollars, en hausse de 20 % depuis 2001.

L'exploitation de nouveaux créneaux y est aussi pour quelque chose. Par exemple, au cours des dernières années, le Centre-du-Québec est devenu le chef de file mondial de la canneberge biologique.

D'ailleurs, le Cégep de Victoriaville compte implanter un Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB) afin de soutenir l'agriculture.

La région compte sur des villes où l'entrepreneuriat est roi, comme Drummondville, Victoriaville ou Warwick. Les employeurs y font des pieds et des mains pour trouver de la main-d'œuvre qui fera tourner leurs usines.

Au sud de Trois-Rivières, sur la rive sud du fleuve, se trouve un des piliers de l'industrie lourde québécoise : Bécancour, dont le parc industriel abrite une trentaine d'entreprises, en partie dans l'aluminium et la chimie.

Le transfert de la Société du parc industriel et portuaire à la municipalité risque toutefois de ralentir les ardeurs de développement... du moins pour un certain temps.

Spécialiste en développement régional, Hervé Duff souligne que le Centre-du-Québec est passé d'un extrême à l'autre.

« Au cours des années 1970, la région, surtout Drummondville, faisait l'objet de dérision. Aujourd'hui, on reconnaît à juste titre la région comme un château fort manufacturier. Mais on oublie à quel point l'agriculture y joue un rôle important », dit cet économiste à la retraite. **J.-F. Barbe**

### À découvrir sur lesaffaires.com

Notre dossier complet, y compris le portrait statistique de la région et les meilleures adresses de notre journaliste.



## la tournée du québec les affaires 2010

Présentée par :



Caisse de dépôt et placement du Québec



En collaboration avec : ASSOCIATION DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC

Ne manquez pas la série de dossiers spéciaux publiés du 20 mars au 9 octobre 2010 et suivez-nous sur le Web à [lesaffaires.com/tournee2010](http://lesaffaires.com/tournee2010)

La semaine prochaine : **L'Estrie**

## la tournée centre-du-québec

# Le défi de la main-d'œuvre

**Recrutement.** La reprise pourrait remettre l'emploi au cœur des préoccupations des employeurs.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

L'inquiétude augmente dans le Centre-du-Québec. La récession a masqué le problème numéro un de la région : le manque de main-d'œuvre.

En octobre dernier, le directeur général du Groupe Soucy, Éric Ellyson, affirmait que son entreprise avait annulé un contrat dans les sept chiffres à cause de la pénurie de travailleurs spécialisés...

« À part la fermeture de Camoplast, survenue en janvier 2009 à Princeville, les avis de licenciement ont été peu nombreux », dit Éric Lampron, analyste du marché du travail à Emploi Québec.

Malgré la récession, les entreprises de la région n'ont pas mis à pied leurs employés,

de peur qu'ils n'aillent travailler ailleurs.

Certaines d'entre elles ont eu recours au temps partagé, mesure grâce à laquelle Ottawa compense le salaire perdu. « Nous voulions garder nos employés, particulièrement les plus jeunes », confirme Alexis Boulanger, directeur de Roland Boulanger & Cie, un fabricant de moules de Warwick.

D'autres ont fait appel à des programmes de subventions à la formation de la main-d'œuvre. « Dans le Centre-du-Québec, 800 employés ont ainsi été formés, au lieu d'être mis au chômage », précise M. Lampron.

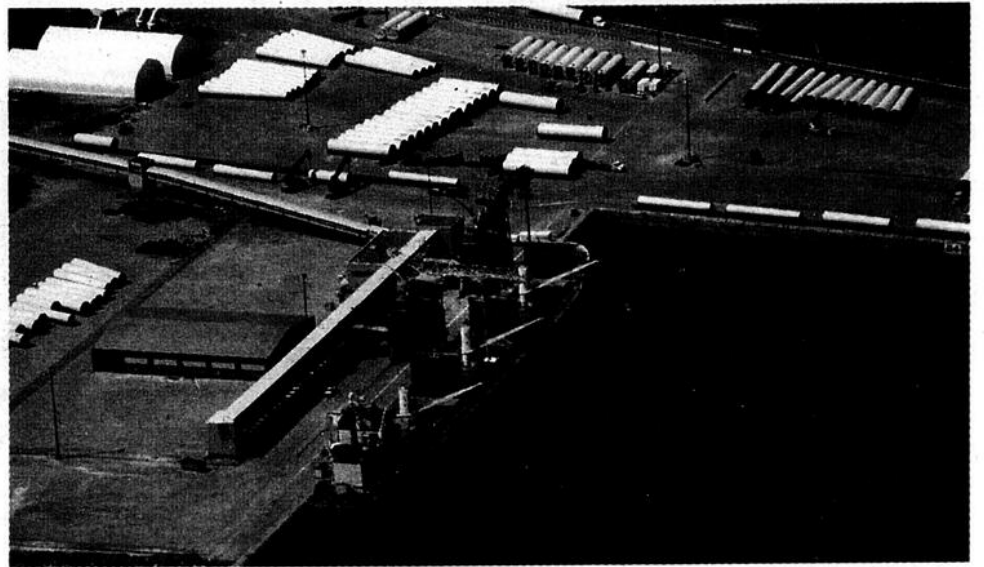
### Recruter à l'étranger

Certaines entreprises ont dû recruter à l'étranger. Vertisoft, par exemple, vient d'embaucher un programmeur en Inde et elle embauchera bientôt en France.

« D'autres entreprises n'auront pas le choix et feront la même chose », croit René Thivierge, directeur de la Corporation de développement économique des Bois-Francs.

Mario Couture, économiste principal au Mouvement Desjardins, craint le pire si la situation perdure. « Le risque, c'est d'en venir à délocaliser la production, faute d'employés », dit-il.

Il faut dire que, contraire-



[Photo : Société du parc industriel et portuaire de Bécancour]


ment aux régions de Lanaudière et des Laurentides, le Centre-du-Québec attire peu de nouveaux résidents. Moins de 500 par an au cours des années 2000, avec un pic de 990 en 2008.

À Drummondville, on tente de prendre les devants. La Société de développement

économique de Drummondville (SDED) a créé un poste de commissaire à l'emploi il y a un an. « Nous aidons les entreprises à recruter la main-d'œuvre manquante à l'extérieur de la région », dit Martin Dupont, directeur de la SDED.

Dans la MRC d'Arthabaska,

on veut encourager le maillage d'entreprises. « Il faut favoriser le partage des ressources. Par exemple, une entreprise qui a moins de contrats pourrait vendre du temps-machine à une autre entreprise qui a, elle, un surplus de contrats », dit M. Thivierge. ■



**Chef de file dans la fabrication de remorques fermées au Canada**

- Fabrication sur mesure
- Structure entièrement galvanisée
- Disponible dans un grand choix de couleurs et grandeurs

Téléphone : 819-353-3350  
Courriel : info@idealtrailer.com  
Site Internet : www.remorqueideal.com

## Encourager la R-D

Face au défi de la main-d'œuvre, une des solutions est d'accroître l'automatisation de façon à diminuer l'apport de la main-d'œuvre.

« En matière de R-D, la région investit davantage dans les procédés que dans les produits. Ce qui reflète le poids de secteurs associés à un faible niveau technologique », dit Hervé Duff, spécialiste en économie régionale, qui a travaillé longtemps pour le gouvernement fédéral. Comment favoriser davantage l'innova-

tion ? « En associant les entreprises locales à des centres de recherche », répond Georges Arsenault, directeur régional à Développement Économique Canada.

Un exemple : Abrafab, un fabricant de disques abrasifs de Drummondville qui entreprend un projet de R-D avec le Conseil national de recherche Canada. Le but : accroître la productivité par l'automatisation des procédés et l'obtention de brevets. **J.-F. B.**



C'EST INNOVER

INSTITUT NATIONAL

418 856-9710 [www.metalya.ca](http://www.metalya.ca)

## Des uniformes responsables, Made in Québec

Les 300 employés d'Air Transat, les 1500 de l'Hôpital Sainte-Justine et les 3 000 de l'Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal portent des uniformes faits par Vêtements Flip Design, de Drummondville.

Leur particularité ? Ils sont écoresponsables. Leur fabrication vise à réduire l'impact environnemental et à maximiser les retombées locales.

Selon Serge Parenteau, pdg et actionnaire de la PME, les entreprises veulent de plus en plus intégrer ces deux principes dans leurs activités.

M. Parenteau explique que la plupart des tissus sont fabriqués à l'usine de Drummondville à partir de fils produits à Sherbrooke. « La culture de ces fils est régie par des lois qui protègent l'environnement », dit M. Parenteau. La teinture se fait sur place « avec un processus rigoureux de décontamination des eaux des bassins de teinture ».

nisations dans la gestion des matières résiduelles. Car au lieu d'alourdir les sites d'enfouissement, les retailles de tissus sont envoyées chez un fabricant d'isolants pour sous-tapis. En fin de compte, ajoute-t-il, en achetant des uniformes au Centre-du-Québec plutôt qu'en Asie, « on limite les émissions de GES en diminuant le transport des marchandises et on fait travailler des gens qui paient des impôts ici ».

La PME s'est alliée à Jean-Claude Poitras, qui travaille à développer une gamme d'uniformes à l'intention des infirmiers et infirmières qui désirent faire leur part en matière de protection de l'environnement et d'achat local. D'ailleurs, les uniformes des employés de l'Hôpital du Sacré-Coeur ont été conçus par ce designer multidisciplinaire. **J.-F. Barbe**

### Changement de stratégie

À ses débuts en 1993, cette PME faisait de la confection en sous-traitance. C'est en visitant des usines asiatiques que le patron de cette entreprise de 30 employés a changé de stratégie. « J'ai vu que notre survie passait par l'intégration de la production dans un même lieu et par le développement durable. »

Flip Design a un chiffre d'affaires de 3 millions de dollars. L'entreprise compte s'inscrire au programme de reconnaissance « Ici, on recycle » de Recyc-Québec, qui témoigne des performances des orga-

La tournée sur [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com) 

### QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Selon vous, le gouvernement fait-il un cadeau empoisonné à la Ville de Bécancour en lui transférant la Société du parc industriel et portuaire ?

- > Oui
- > Non
- > Je ne sais pas

Votez sur [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com)

## LE QUÉBEC DE RENÉ VÉZINA

# Foncer pour bâtir son destin

« Loin de n'être qu'une étape entre Montréal et Québec, le Centre-du-Québec est un coin de pays inspirant qui montre que rien n'est impossible. »

J'ai commencé à mieux comprendre le Centre-du-Québec au début des années 1990, à Victoriaville précisément. Un ami m'avait suggéré d'aller y rencontrer Normand Maurice, un professeur de la polyvalente Le Boisé. Je ne le savais pas encore, mais j'allais faire la connaissance d'un personnage, qui enseignait à ses étudiants tout en se dévouant à la cause du recyclage.

Le mot était encore peu utilisé au Québec et M. Maurice s'en indignait. « Comment peut-on parler de rebuts alors qu'il s'agit de ressources ? » disait-il. Il a alors eu l'idée de mettre ses étudiants à contribution, des jeunes autrement parqués sur une voie d'évitement dans le réseau scolaire. Ensemble, ils ont monté une petite exposition itinérante sur les bienfaits du recyclage, et ces adolescents mal partis se sont sentis revalorisés. « C'est beau recycler les canettes d'aluminium, mais il faut d'abord récupérer les personnes que notre système laisse pour compte », soulignait Normand Maurice, prématurément mort il y a quelques années.

### Foncer !

Ne pas lâcher. Relever la tête au lieu d'abdiquer. Utiliser au maximum les ressources disponibles.

Autant de traits de caractère qui s'appliquent ici à toute une collectivité. Au cœur de la région des Bois-Francs, Victoriaville a vu ses industries traditionnelles péricliter, à commencer par le meuble. Mais elle a su rebondir,

et présente aujourd'hui un taux de chômage inférieur à la moyenne québécoise. Le grand souci, aujourd'hui, concerne la disponibilité de la main-d'œuvre et la nécessité de mieux former les travailleurs qui ont souvent quitté trop tôt l'école.

Et que dire de Drummondville ! On a tellement écrit sur son spectaculaire rebond qu'on en oublie le fondement : il est essentiellement dû à la détermination dont on fait preuve ses dirigeants et sa population. De mal-aimée, Drummondville est devenue un symbole dont peuvent s'inspirer d'autres municipalités qui ont dû renouveler leur économie tout comme leur réputation.

### Exporter

Au lieu d'attendre, la ville a foncé. Je me rappelle être allé y rencontrer, il y a une vingtaine d'années, des Africains venus acheter des autobus scolaires qu'ils allaient réaménager pour du transport interurbain, dans leur pays.

Il faut dire que la ville avait pris les grands moyens pour se faire connaître à l'étranger : elle maintenait un bureau en Côte-d'Ivoire et un autre en Corée du Sud, à même ses propres fonds. Et cette ouverture sur le monde se perpétue. Confrontée à un problème récurrent de manque de compétences, Drummondville va elle-même

recruter en Europe et ailleurs les talents dont elle a besoin pour assurer le bon fonctionnement de son économie.

Voilà une région enclavée, qui ne dispose pas de grands atouts naturels - pas de port, pas de montagnes magnifiques, sinon son ouverture sur le lac Saint-Pierre, cet élargissement du fleuve qui demeure un des plus extraordinaires écosystèmes que l'on puisse trouver au Québec. Ce vaste territoire plat se prête d'ailleurs à merveilles à une agriculture riche et diversifiée. Mais ce n'est pas le Saint-Laurent qui définit le Centre-du-Québec. Ce sont ces gens. ■



GRÂCE À SON EXPERTISE ET À SON RÉSEAU,  
LA CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC  
CONTRIBUE À FAVORISER LA CROISSANCE DES  
ENTREPRISES PROMETTEUSES DU QUÉBEC.

# ON S'AFFAIRE AU QUÉBEC



Caisse de dépôt et placement  
du Québec

[www.lacaisse.com](http://www.lacaisse.com)

## la tournée centre-du-québec

# Un deuxième parc industriel pour Warwick

**Portrait.** Les entreprises de cette municipalité de 4 700 habitants manquent d'espace pour prendre de l'expansion.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

Warwick, c'est plus qu'un festival du fromage et de la poutine. C'est une ville d'entreprises manufacturières qui roule à plein régime !

Tant et si bien que le parc industriel manque d'espace. C'est pourquoi la Ville souhaite développer un second parc d'une vingtaine d'hectares en 2011.

Tous les employeurs impor-

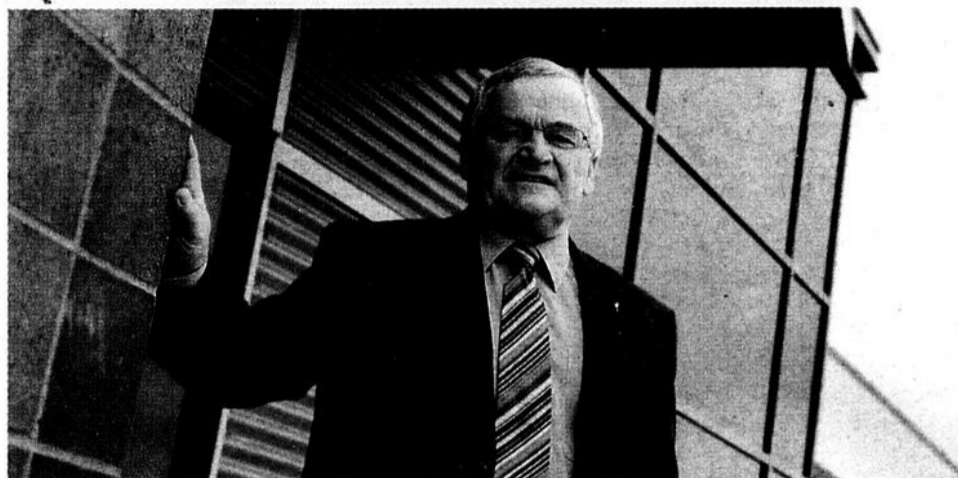
tants ne sont pas installés dans le parc industriel, qui compte une dizaine d'entreprises. Ils se sont intégrés à la ville. Il s'agit des Industries Ling (450 employés), de Roland Boulanger (350 dont 275 à Warwick), de Weavexx (plus de 160), de Plastique DCN (70), de Yum Yum et de Fromage Kingsey (125), une division de Saputo.

En 2009, le fabricant de portes et de fenêtres Fenergic a construit une deuxième usine dans cette localité située à une douzaine de kilomètres de Victoriaville. Confection Aventure y a fait revivre une tradition de longue date, celle du textile, en s'installant dans le parc industriel.

### Miser sur ses atouts

« Cette municipalité de 4 700 habitants bénéficie de sa proximité géographique avec Victoriaville. Et elle sait utiliser ses atouts », explique René Thivierge, directeur général de la Corporation de développement économique des Bois-Francis.

Parmi ces atouts, il y a « une grande débrouillardise et une culture favorable à l'entrepre-



Le maire de Warwick, Claude Desrochers, dit que le parc industriel de l'endroit déborde. [Photo : Stéphane Lemire]

neuriant », dit Alexis Boulanger, directeur de Roland Boulanger & Cie, une entreprise familiale spécialisée dans la

fabrication de moulures. « Ici, les gens sont fiables. Nous n'avons pas l'habitude de nous absenter les lundis et les vendredis », lance en boutade le maire de la municipalité, Claude Desrochers.

En 2009, Fenergic a doublé sa capacité de production en investissant 5,3 millions de dollars (M\$) dans la construction d'une deuxième usine de 58 000 pi<sup>2</sup>.

Une décision motivée par la disponibilité de la main-d'œuvre et la présence de services semblables à ceux des « grandes villes », avait alors dit son pdg et propriétaire, Pierre Beauchesne.

Spécialiste des fenêtres

hybrides, Fenergic entend doubler ses ventes au cours des cinq prochaines années.

Confection Aventure s'est installée dans les locaux de l'ancien fabricant Confection Jacquard. « C'est le retour du textile à Warwick », signale le maire Claude Desrochers, qui rappelle que cette industrie fournissait du travail à près de 400 personnes il y a quelques années à peine.

Sous-traitant de fabricants de manteaux d'hiver comme Chlorophylle et d'uniformes pour Via Rail et Postes Canada, par exemple, Confection Aventure compte près de 45 employés. ■

### Jean-Martin Aussant

Député de Nicolet-Yamaska  
Porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, innovation, exportation et institutions financières



Hôtel du Parlement  
1045, rue des Parlementaires  
Bureau 3.89  
Québec (Québec) G1A 1A4  
Téléphone : 418 646-7505  
Télécopieur : 418 644-2062  
jmaussant@assnat.qc.ca  
www.assnat.qc.ca

Adresse de circonscription  
75, Place du 21-Mars  
Bureau 203  
Nicolet (Québec) J3T 1E9  
Téléphone : 819 293-8937  
Sans frais : 1 866 875-0302  
Télécopieur : 819 293-8936  
jmaussant-niya@assnat.qc.ca



www.aussant.com



## Victoriaville

Ville dynamique en matière d'entrepreneuriat

## 3<sup>e</sup> au Québec - 7<sup>e</sup> au Canada

Selon le classement de l'étude 2009 de la FCEI

Berceau du développement durable [regiondesboisfrancs.com](http://regiondesboisfrancs.com)

### ILS FONT BOUGER LA RÉGION



**Gilles Soucy :** À ses débuts dans le monde des affaires, à la fin des années 1960, Gilles Soucy distribuait des pièces de motoneiges dans le Centre-du-Québec. Puis, il est devenu manufacturier et a misé sur l'innovation pour faire sa place.

Le Groupe Soucy fait partie d'une poignée d'entreprises qui ont accompagné le développement fulgurant de l'industrie de la motoneige. Aujourd'hui, l'entreprise vend des pièces pour des véhicules militaires jusqu'en Finlande et affiche des revenus de plus de 250 M\$.

Le portrait de ce chef de file du Centre-du-Québec sur [lesaffaires.com/tournee2010](http://lesaffaires.com/tournee2010)



ASSEMBLÉE NATIONALE  
QUÉBEC

Place aux citoyens

Député d'Arthabaska  
**CLAUDE BACHAND**

Tél. : 819 758-7440  
cbachand-arth@assnat.qc.ca

# Comment Armotec est restée en affaires

**Relève.** Des acquéreurs potentiels voulaient démembrer ce manufacturier de quincaillerie pour armoires de cuisine.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

## La relève au Québec

Les personnes et les entreprises que nous vous présentons prouvent qu'il est possible de réussir le passage du flambeau.

François Beaudoin ne voulait pas vendre son entreprise à un étranger; il voulait qu'Armotec reste dans la région, propriété de gens locaux. Pour en assurer la pérennité et sauvegarder la soixantaine d'emplois, il a choisi de la céder à un de ses employés. Qui plus est, à des conditions moins avantageuses que s'il l'avait vendue aux autres acheteurs en lice!

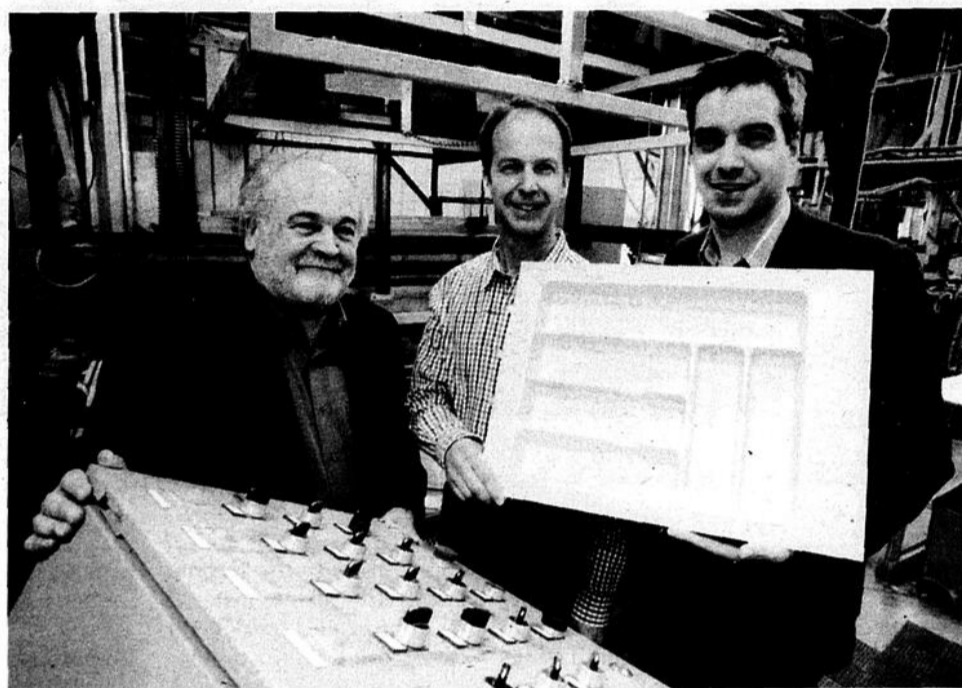
Deux autres offres « nettement plus avantageuses » avaient déjà été faites, mais le fondateur d'Armotec craignait que son entreprise ne soit mise en pièces détachées. « Les acheteurs potentiels ne voulaient que les moules et la liste de clients. Ils ne voulaient pas l'entreprise comme telle, qui aurait alors fermé ses portes », dit-il.

François Beaudoin a plutôt choisi de vendre à Marco Champagne, qui occupait le poste de directeur financier depuis quelques années.

La transaction a été conclue fin 2008. Le paiement s'échelonne sur une période de 10 ans. M. Champagne est propriétaire majoritaire d'Armotec, avec Francis Gauthier, vice-président aux ventes, qui s'est récemment joint au à l'actionnariat, et le FIER Innovation Durable, de Sherbrooke. M. Gauthier et FIER Innovation sont actionnaires minoritaires.

### Une question de confiance...

Selon Marco Champagne, les financiers doivent avant tout avoir confiance aux repreneurs. « C'est une condition de réussite. Il faut



Pour assurer la pérennité d'Armotec et sauvegarder sa soixantaine d'employés, François Beaudoin a choisi de céder sa PME à l'un de ses employés, Marco Champagne (à droite sur la photo). Francis Gauthier s'est joint à l'équipe en cours de route. [Photo : Gilles Delisle]

les convaincre qu'on peut mener l'entreprise vers de nouveaux horizons.»

Cet homme de 37 ans a bénéficié de sa position privilégiée dans l'entreprise. « Les intervenants étaient rassurés, d'autant plus que le vendeur n'avait pas l'intention de quitter Drummondville pour le Sud! »

Au lieu de jouer au golf, François Beaudoin n'est jamais loin de l'entreprise qu'il a fondée. Il conseille son repreneur, à temps partiel, tout en continuant à s'occuper de certains clients

importants. Il estime que les perspectives de stabilité à long terme sont meilleures quand des cadres sont engagés. Pourquoi? Parce que ceux-ci connaissent l'entreprise dans ses moindres détails.

Transmettre le savoir d'une entreprise est un travail de longue haleine. « Les 15 premiers mois après la transaction, je travaillais deux jours par semaine, maintenant, c'est un jour », dit l'homme d'affaires de 55 ans.

Même son de cloche chez celui qui a pris

## (PROFIL)

**Entreprise :** Armotec  
**Activité :** Fabrication de quincaillerie pour armoires de cuisine et mobilier de bureau  
**Siège social :** Drummondville  
**Fondation :** 1980  
**Revenus :** 8 millions de dollars  
**Marché :** 60 % à l'exportation  
**Effectif :** Une soixantaine de personnes  
**Site Web :** armotec.qc.ca

les rênes. Après avoir convaincu les financiers de son sérieux, les discussions liées au financement ont pu commencer. « C'est un long processus qui comporte beaucoup d'incertitude », dit M. Champagne. Il a fallu un an et demi pour trouver la bonne formule. « C'est beaucoup d'énergie, mais je voulais aller jusqu'au bout pour ne pas avoir de regrets. »

### ...et d'orgueil

Pourquoi s'être soucié de la pérennité de l'entreprise? « Armotec ne s'est pas développée toute seule », dit simplement M. Beaudoin, selon qui, plus l'entrepreneur connaît les gens qui travaillent dans l'entreprise, plus il est difficile d'envisager sa disparition. Autrement dit, les entreprises où tout le monde se connaît ne se vendent pas sans émotions, comme on vend des supports à tablettes.

Et comme un fil invisible, un autre mécanisme lie l'entrepreneur à son entreprise, celui de la fierté. « Je ne voulais pas que l'entreprise meure. Par orgueil, j'ai consacré beaucoup de temps à faire en sorte que la transmission réussisse », dit-il. ■

Les Centres locaux de développement >

# CLD

LE PLUS GRAND RÉSEAU  
 DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT  
 AU QUÉBEC

Information | Accompagnement | Conseils | Soutien technique et financier | Mentorat

POUR COMMUNIQUER  
 AVEC LE CLD DE  
 VOTRE RÉGION,  
 VISITEZ LE  
[www.acldq.qc.ca](http://www.acldq.qc.ca)



ASSOCIATION DES  
 CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT  
 DU QUÉBEC

## la tournée centre-du-québec

# Un géant s'est installé à Bécancour

**Investissement.** L'usine de TRT-ETGO compte sur la production locale pour s'approvisionner en graines de soya et de canola.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

Saviez-vous qu'un des plus importants projets privés du Québec en 2009 est un investissement du gouvernement de la Malaisie, qui a consacré 170 millions de dollars (M\$) à la construction d'une usine à Bécancour ?

L'usine TRT-ETGO, la plus importante de l'est de l'Amérique du Nord, a été construite sur un vaste terrain de 250 000 m<sup>2</sup>. Elle sera inaugurée dès que les tests d'usage seront satisfaisants.

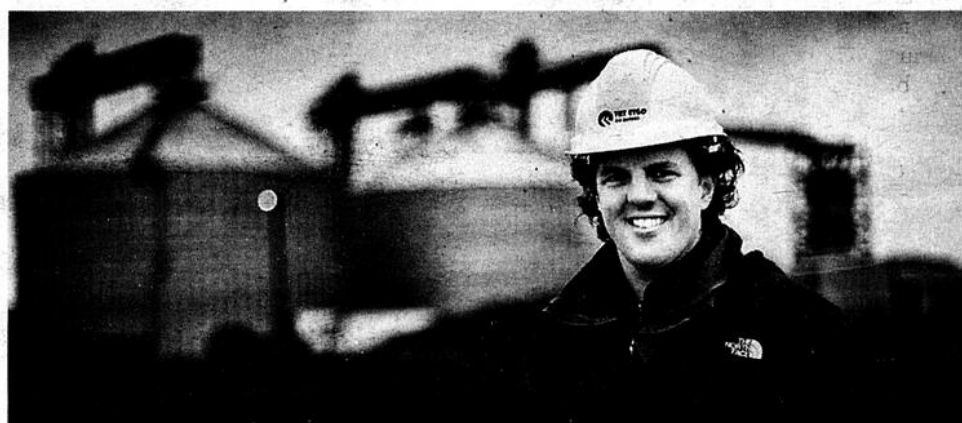
« Du point de vue géographique, Bécancour occupe une position stratégique dans les marchés des utilisateurs d'huile végétale de l'est du Canada et des États-Unis, les McCain, Kraft et Yum Yum de ce monde », explique Étienne Tardif, agronome chez TRT-ETGO. Bécancour a été

choisie pour son port en eau profonde navigable à l'année, sa proximité du chemin de fer et la qualité des voies routières. L'entreprise produira jusqu'à 400 000 tonnes (t) d'huile de soya et 600 000 t d'huile de canola par an pour les marchés du Québec, de l'Ontario, des Maritimes et du nord-est des États-Unis.

Propriété du gouvernement malais, TRT-ETGO emploiera 70 personnes en plus d'une vingtaine à son siège social de Pointe-Claire.

### Des retombées locales

Pour Diane Daviault, directrice du CLD de la MRC de Bécancour, les propriétaires de l'usine et son maître d'œuvre, Genivar, se sont « véritablement adaptés » à la région. Comment ? « Ils ont divisé les



« Bécancour occupe une position stratégique dans les marchés d'utilisateurs d'huile végétale de l'est du Canada et des États-Unis », dit Étienne Tardif, de TRT-ETGO. [Photo : Olivier Croteau]

contrats afin d'être accessibles aux entrepreneurs du Centre-du-Québec », dit-elle. On retrouve divers fournisseurs locaux, dont Groupe Lavigne et Baril, Excavation Marchand,

Pagé Construction et Maxime Chaussures pour le matériel de sécurité des travailleurs de chantier. Le fractionnement des appels d'offres en petites unités a également

permis de « mieux contrôler » les coûts, selon M. Tardif.

**Un potentiel à développer**  
Pour l'instant, la production de canola est encore margi-

nale au Québec, avec une production d'environ 25 000 t l'an dernier. Les agriculteurs devront accélérer la cadence, car TRT-ETGO souhaite s'approvisionner localement. Elle estime le potentiel québécois à 200 000 t de graines de canola par an.

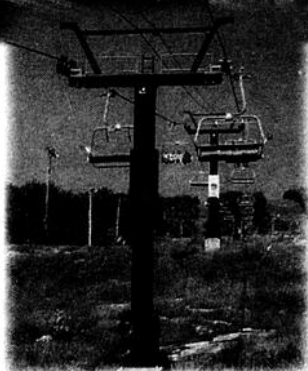
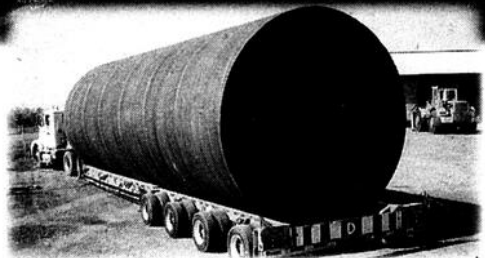
Cette culture pourrait intéresser les producteurs de maïs. « Le canola ne remplacera pas le maïs, mais l'ajout d'une culture réduira la vulnérabilité des producteurs aux variations de climat », dit Luc Couture, du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

Un projet-pilote avec six producteurs du Centre-du-Québec a été mis sur pied afin de tester l'adaptation du canola aux conditions climatiques de la région. ■

Visitez notre site web

**La qualité par l'ingéniosité**

[www.spiralco.com](http://www.spiralco.com)



« Nos deux usines sont spécialisées dans la production de tuyau de 16" @ 160" de diamètre avec des épaisseurs de 0.180" @ 0.750" et des longueurs 120' pi max ».

Capacité de test hydro de 16" @ 90" et longueur max de 60 pi.

Finition des tuyaux: chanfrein, bell and spigot, bande de renfort int./ext., clé de forage, dent au carbure, fabrication et installation de bride selon les spécifications des clients.

En conformité avec les spécifications : A-252, A-134, A-139, AWWA C-200, ACNOR

1275 rte 255, St-Félix de Kingsey (QC), Canada JOB 2T0

Tél. : 1-800-830-2747 / Téléc. : (819) 848-2830



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
**UQTR**  
Bien placée pour le savoir

## L'UQTR, une université pour la région

- Campus principal à 50 minutes offrant plus de 150 programmes
- Centres hors campus à Drummondville et à Victoriaville
- Centre universitaire PME du Centre-du-Québec : formation, diagnostic, recherche
- MBA exécutif offert exclusivement à Drummondville

[www.uqtr.ca/horscampus](http://www.uqtr.ca/horscampus)  
Drummondville : 819 477-1215  
Victoriaville : 819 758-3117

[www.uqtr.ca/centrepme](http://www.uqtr.ca/centrepme)  
819 473-9797

# Le festival à un million de dollars

**Rendez-vous musical.** Victoriaville offre un environnement de proximité, qui plaît aux musiciens et aux amateurs.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

Depuis un quart de siècle, Victoriaville devient, durant quelques jours en mai, la Mecque des musiques d'avant-garde. Un exploit peu banal pour la capitale du Centre-du-Québec.

Le Festival international de musique actuelle de Victoriaville (FIMAV) est un événement incontournable. Et qui rapporte à la région.

Selon une étude récente de CM Stratégies, le FIMAV entraîne des dépenses annuelles de plus d'un million de dollars, dont le tiers vient des recettes des spectacles.

#### Un incontournable

Les connaisseurs qualifient l'événement d'incontournable. « Le FIMAV est très important et il est reconnu partout dans le monde », dit Michel Passerati, à la tête des

Productions Musicales Cactus, un éditeur montréalais de musiques nouvelles.

Le bibliothécaire Gérard Forget, spécialiste des musiques actuelles à la Grande Bibliothèque, voit quant à lui le FIMAV comme « le premier de sa catégorie en Amérique du Nord ».

D'après le directeur général de l'événement, Michel Levasseur, « les plus importants musiciens présentent parfois leurs œuvres en grande première au Festival ».

Selon M. Levasseur, le Festival bénéficie de la chaleur propre aux petites collectivités. « Comme il n'y a que deux grands hôtels à Victoriaville, on peut très bien prendre son petit-déjeuner à quelques tables des musiciens que l'on est venu voir et écouter. » Les entreprises aussi font



D'après le directeur général du Festival international de musique actuelle de Victoriaville, Michel Levasseur, « les plus importants musiciens présentent parfois leurs œuvres en grande première au Festival ». [Photo : Stéphane Lemire]

leur part. « Sur un budget de 630 000 \$, l'édition 2008 du FIMAV comportait des

commandites de 130 000 \$, dont 60 % venaient de la région. C'est un pourcentage

très élevé », dit M. Levasseur. De plus, les autorités municipales déroulent le tapis

rouge. Les salles de concert sont gratuites, la Ville octroie une aide financière de 45 000 \$.

« A Montréal ou à Québec, nous aurions peut-être été marginalisés. Je ne suis pas sûr que les entreprises montréalaises auraient eu autant d'intérêt pour un événement aussi spécialisé que le nôtre », estime M. Levasseur.


Le FIMAV attire une clientèle plutôt jeune et masculine. Deux spectateurs sur trois sont des hommes de moins de 45 ans. Le tiers des mélomanes provient de l'extérieur du Québec, alors qu'un sur dix seulement, habite les Bois-Francs. Les 700 nuitées attribuables au Festival se comparent à cinq congrès d'affaires, a déjà dit Alain Provençal, directeur général de Tourisme Bois-Francs. ■

## Les rendez-vous financiers les affaires

En collaboration avec :



FRASER MILNER CASGRAIN MEMBER

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

#### Coûts

Table corporative de 10 personnes : 680 \$  
Billet individuel : 68 \$

#### Information

514 392-4116  
rendez-vous@transcontinental.ca

## Venez rencontrer les PDG qui nous inspirent

29 AVRIL 2010



**Metro, la force d'une marque**

**ERIC LA FLÈCHE**

Président et chef de la direction de Metro

**Hôtel Hilton Bonaventure**

900, de La Gauchetière Ouest, Montréal

**Déjeuner / conférence :**  
7 h à 8 h 30

**Période de questions :**  
8 h 30 à 9 h

#### Prochaine conférence

20 MAI 2010



**STEPHEN WETMORE**

Président et chef de la direction de Canadian Tire

**Hôtel Omni**

1050 Sherbrooke Ouest, Montréal

7 h à 9 h

Conférence en anglais

Inscrivez-vous en ligne sur : [lesaffaires.com/evenements](http://lesaffaires.com/evenements)

# Acqui<sup>z</sup>ition.biz

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

# les affaires

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

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

## SERVICES PROFESSIONNELS

### COMPTABILITÉ

**ConseilPro** (514) 499-9414  
www.conseilpro.com

- Rédaction professionnelle de c.v.
- Présentation efficace • Contenu convaincant
- Réaffectation • Gestion de carrière



### FINANCE

**Le financement d'entreprise, un défi à relever avec Groupe Élite Capital**

Groupe Élite Capital peut fournir à tous les types d'entreprises une diversité d'outils de financement. Groupe Élite Capital accompagne ses clients dans la recherche de financement au rythme de leurs besoins en liquidités à tous les stades de leur évolution

- Démarrage
- Croissance rapide
- Financement de contrat
- Réorganisation
- Acquisition d'entreprise
- Restructuration

Pour une solution rapide à vos besoins de financement, contactez **Groupe Élite Capital**  
Par téléphone : (514) 341 3606  
Par courriel : [groupeelitecapital@videotron.net](mailto:groupeelitecapital@videotron.net)  
[www.groupeelitecapital.com](http://www.groupeelitecapital.com)

Depuis 1991

### INFORMATIQUE

**FX**

Services-conseils en TI  
450-934-1402  
[www.fxti.ca](http://www.fxti.ca)

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

### INTERNET

**NOUS FAISONS DES SITES WEB**

[www.vortexsolution.com](http://www.vortexsolution.com)  
(514) 278-7575 ext.207

**VORTEX SOLUTION**

**51 % des lecteurs du journal Les Affaires résident dans la région de Montréal.**  
Source : PMB automne 2009

## FRANCHISES et OCCASIONS D'AFFAIRES

### ANNONCES VEDETTES

**Comptables agréés**  
Notre cabinet situé au 2, Place Laval recherche un professionnel pour partager local et services, si désiré.  
Guy Patenaude, C.A.  
450 669-6565 # 222

Votre annonce vedette ici la semaine prochaine ?

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

### FRANCHISES

**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
- Programme de formation complet
- Flexibilité de localisation
- Très grand support opérationnel
- Système opérationnel simple
- Notoriété globale

Brochure explicative : [www.subway.com](http://www.subway.com)  
ou contactez Sarah Perron 514 939-1171 poste 124  
[sarah@subwayquebec.com](mailto:sarah@subwayquebec.com) pour plus d'informations

La plus grande chaîne d'aliments surgelés au Canada !

LES ALIMENTS

**M&M**

Deja 30 ans!

Les aliments M&M une équipe gagnante et dynamique !

Plus de 475 magasins au Canada, dont 68 au Québec.

**Excellente opportunité d'affaires. FRANCHISES DISPONIBLES**

Nouveaux développements : **Montréal Rosemont et Ahuntsic**  
Opportunités de rebranchage : **Gaspé - Rive-Sud de Montréal**

Pour information :  
Visitez [www.lesalimentsmm.com](http://www.lesalimentsmm.com) (cliquer Franchise) ou communiquez avec **Jacques Benjamin 1.888.387.6328 poste 223**

### OCCASIONS D'AFFAIRES

**DES ALLÉES DE BOWLING POUR TOUS VOS PROJETS (INFORMATISÉ OU NON)**

- Résidences personnes âgées
- Campings
- Résidences personnelles
- Concepts commerciaux

**LES ENTREPRISES SYLVAIN BELLEMARE**  
Communiquez avec Sylvain au : (1 888) 485-3366 • (514) 944-8509

**Investir au Brésil**

EPL Estrategia & Participacao peut vous aider. Expérience Canada-Bresil. Expert-associé pour identifier, structurer, veiller vos incursions au Brésil. JV ou investissement. Opportunités : Entreprises industrielles. Mines de Fe-Mn-Au. Métallurgie. Énergie. PCH. Eco-charbon. Contacter Daniel Windholz [daniel@epibrasil.com](mailto:daniel@epibrasil.com) Visitez [www.epibrasil.com](http://www.epibrasil.com)

**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.  
**(514) 392-7782**

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

## immobilier COMMERCIAL et INDUSTRIEL

### ANNONCES VEDETTES

**À VENDRE**

Usine de transformation alimentaire HACCP à vendre de plus de 14 000 p.c.

Bâtisse industrielle de 24 000 p.c. sur un terrain de 148 000 p.c. à Chambly

3 terrains commerciaux et industriels à Rivière des Prairies 62 000, 68 000 et 36 000 p.c.

**Normand Summerside**  
Agent Immobilier affilié, Remax Montréal Métro  
Cellulaire : (514) 222-7444 Bureau : (514) 251-9000

**OUTAOUAIS**

**Municipalité de Grenville**  
Terrain zoné résidentiel et commercial, 1 050 000 pi<sup>2</sup>. À 2 km de la nouvelle aut. 50, sortie directe. Quelques maisons déjà vendues, et en forte demande. Prêt à bâtir.  
Prix demandé : 1 900 000 \$ Pour info : M. Joly 514.692.1246

**SUNBELT**  
COURTIER D'ENTREPRISES  
L'endroit pour vendre ou acheter une entreprise.

**Grand choix d'entreprises à vendre**

informez-vous sur :  
[SUNBELTQUEBEC.CA](http://SUNBELTQUEBEC.CA)

### QUÉBEC

**TERRAINS**

Zonés Com. / Ind. de 1,9 millions pi<sup>2</sup>, au sud de la sortie 321 de l'autoroute 20 à Lévis.  
Pour info : 418.928.3555

**LANAUDIÈRE**

**JOLIETTE**

À louer, local de 2000 p.c. + sous-sol. Sur artère très achalandé. Situé près centre d'achat. Bâtisse refait à neuf.  
Mario 450.803.0665

### ESTRIE / CANTONS DE L'EST

**SHERBROOKE**  
195 ET 209 BELVÈRE NORD  
Bureaux 22,000 pieds<sup>2</sup>  
Terrain 51,518 pieds<sup>2</sup>

À VENDRE ou À LOUER  
**1 877 845-5344**

**Austin - Maison de campagne à louer**  
Propriété très propre et tout meublée avec vue sur le lac Memphrémagog. 4 CAC, 2 SDB, 2 salons dont un avec foyer, grande cuisine et grande salle à manger, galerie moustiquaire de 10' X 24'. Garage et piscine creusée, entretien de piscine, gazon et neige inclus. Électricité, téléphone, satellite non-inclus. Non-fumeur et pas d'animaux. Libre immédiatement. Photos par courriel sur demande.  
1950 \$ / mois. 819.993.4498

**SHERBROOKE**  
Immeuble commercial à louer. 7 900 pi ca dont 2 500 pi ca de bureau avec vue, 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

**54 % des lecteurs du journal Les Affaires sont des dirigeants d'entreprise.**  
Source : PMB automne 2009

# immobilier COMMERCIAL et INDUSTRIEL

MONTRÉAL			LAVAL	LAURENTIDES		
<b>À louer - ST-LÉONARD</b> Bureaux administratifs et local d'entreposage. De 1000 à 3000 pi <sup>2</sup> . Possibilité de partager. Salle de conférence et réceptionniste, bien situé, grand stationnement. 514.209.3689	<b>BUREAUX CLÉ EN MAIN</b> Bureaux luxueux, 100 pi <sup>2</sup> et +, Verdun, stat. privé. Aut. 15 et 20. À 2 pas du Centre-Ville. À partir de 600 \$ / mois tout inclus. Dans centre d'affaires, immédiat. Marie Brossard B.A.A. Agent immobilier agréé 514.501.9318 Groupe immobilier Brossard Ctrr S.J.A. # 8319960	<b>St-Léonard</b> Bureau(x) ou local à louer, 11 \$ / pi <sup>2</sup> . Excellent emplacement. Sutton 514.994.6061 M. Ciambrelli	<b>À VENDRE</b> Montréal - Centre-Ville, métros Concordia et Lucien L'allier 1220 - 22 - 26, rue Mackay, 19 000 pi <sup>2</sup> partiellement vacant, 4500 pi <sup>2</sup> disponible pour acheteur Rene Del 514.932.1630	<b>À vendre ou à louer</b> 2918 boul. Dagenais O, industriel et commercial 13 000' incluant 3500' de bureau, porte au sol de 16' + quai de chargement, grand stationnement 800,000\$ 450-963-6115, 514-992-7986	<b>Local industriel À LOUER</b> 3000 p.c., 20 pi de haut, porte de garage 12 x 14, construction neuve, situé à Boisbriand André 514.668.2069	<b>VOUS POSSÉDEZ DU TERRAIN POUR DU DÉVELOPPEMENT!</b> Nous achetons! Pour plus d'informations : info@investissemmentlucpoirier.com Tél. 450-508-4445
<b>Les gens d'affaires</b> qui gagnent des revenus supérieurs recherchent les occasions d'investissements dans l'immobilier commercial ou résidentiel. Pour trouver les meilleures opportunités, ils consultent les sections immobilières du journal Les Affaires. Annoncez-vous dès maintenant ! Pour info : (514) 392-7782			Pour trouver un partenaire ou joindre des investisseurs sérieux, annoncez dans la section <b>Acquization.biz</b> du journal Les Affaires. (514) 392-7782			
<b>RIVE-SUD DE MONTRÉAL</b> <b>À VENDRE RIVE-SUD</b> 1800 Taschereau, Longueuil Bâtisse avec terrain de 131 358 pc. Pour occupant ou redéveloppement! Prix : 2 500 000 \$ 190-200 Industriel, Châteauguay Bâtisse à bureaux de 10 000 pc. Bon revenus, excellent investissement! Prix : 895 000 \$ Terrain de 697 721 pc. Coin Aut. 15 À Saint-Jacques Le Mineur Zonage mixte pour développement! Prix : 980 000 \$ Yannick Cloutier La Capitale Champlain Inc. 450-679-3011						

# COMMERCES et ENTREPRISES à VENDRE

**SUR LE WEB**

<b>MAGNIFIQUE STUDIO D'ESTHÉTIQUE HAUT DE GAMME</b> 2 400 pc <sup>2</sup> , complètement rénové, équipement neuf. Services: manucure/pédicure, facials, épilation au fil, épilation au laser, épilation à la cire, massothérapie, etc. Prix: 269 000 \$ Richard tél.: (514) 242-4212 No. réf. Web: A115762	<b>CLINIQUE IZBAMEDIC</b> Opportunité clés en main au centre-ville de Montréal. Potentiel des services offerts: chirurgie esthétique, médecine esthétique, paramédical. Madame Patry-Mayette apatrymayette@hotellcrystal.com No. réf. Web: A116647	<b>ÉPICERIE FINE - SAUCISSIER - COMPTOIR FROMAGER</b> Pour passionnés de la bonne bouffe. Simple à opérer. CLEF EN MAIN - SUPER PROPRE - TRÈS BIEN ÉQUIPÉE! Prix - 139 000 \$ M. Nadeau (514) 917-2323 No. réf. Web: A115252	<b>GARDERIE DE 80 PLACES EN MONTRÉGIE</b> Pleine occupation dans tous les groupes d'âge, avec liste d'attente de 450 noms. Construction 2009 de 7200 p.c. comprenant tous les équipements, le matériel éducatif et le fond de commerce. Prix: 1750 000 \$ No. réf. Web: A116667	Entreprise de pièces camions lourds et atelier de réparations. Opère depuis plus de 20 ans. Excellente clientèle. Gros pouvoir d'achat. Vaste inventaire diversifié. Mme Del Vecchio tél. (450) 752-9655 No. réf. Web: A115078
<b>RÉSIDENTIEL DE TOURISME CLÉ EN MAIN BORD DE LAC AVEC REVENUS!</b> 2 terrains inclus dans le prix. Le commerce permet de profiter du chalet 4 chambres-SPA! Excellent % de rentabilité d'investissement Madame Pouget tél.: (450) 904-3462 mail@alpoquet.net No. réf. Web: A116514	<b>MAGASIN 1\$ et plus</b> Excellente rentabilité Existe depuis 10 ans Beaucoup de possibilités (\$\$\$) Prix 250 000 \$ Tél.: (819) 763-9314 No. réf. Web: A115916	<b>AUBERGE À LA FERME AVEC RESTAURANT À VENDRE</b> En opération depuis 17 ans, même proprio. Maison ancestrale patrimoniale de 1860. Superbe vue sur Lac Memphrémagog. Deux bâtiments de ferme - élevage animaux, agneaux, lapins, dindons... Terre agricole. Prix: 895 000 \$ Mme Dubuc tél.: (450) 297-2697 mdsunset@gmail.com No. réf. Web: A116646	<b>POISSONNERIES DEUX POINTS DE SERVICE</b> avec maison ancestrale à Ste-Flavie. Vivier homard, fumoir à poissons, grand terrain, chiffre d'affaires 550 000 \$. M. Beaudoin (418) 775-5557 No. réf. Web: A114379	<b>Maître distributeur Nutri Zoo - Montérégie</b> Nourriture pour animaux, compte 11 distributeurs franchisés s'approvisionnant à son entrepôt, en pleine expansion. Prix 150 000 \$ + inventaire + équipements M. Séguin (450) 632-0009 pijo@nutrizoo.com No. réf. Web: A116758

**En vedette cette semaine sur**

## Acquization.biz

Titre de l'annonce	No. réf. Web	Prix
Station-Service - Garage A. Brouillette	A115877	À déterminer
Excavation et démolition	A115339	875,000 \$
Restaurant La Popessa Kirkland / Pierrefonds	A114626	425,000 \$
Centre de Santé - SPA - Balnéothérapie	A116412	150,000 \$
Commerce de distribution de tapis de pneus recyclés	A116420	195,000 \$
Fabrication et transformation	A116365	190,000 \$
Hôtel situé dans les Basses-Laurentides	A116358	4,800,000 \$
Usinage et fabrication d'acier	A116433	385,000 \$
Immeuble commerciale 3 étages - 7 permis d'opération contingentée	A116356	773,000 \$
École de conduite - Saguenay	A116418	À déterminer
Franchise Café Bistro Outaouais	A104651	230,000 \$
L'Oeufrier - La Place du Déjeuner	A116505	250,000 \$
Restaurant bistro + logement	A116580	659,000 \$
15 logements - Bedford	A116855	599,000 \$
Distribution de bonbons	A116856	495,000 \$
Restaurant El Zaziummm	A116881	189,000 \$
Condo 2 chambres avec site web et clientèle	A116586	299,000 \$
Maison de chambres - Ste-Adèle	A116871	259,000 \$
Commerce de fleurs coupées - Les Serres TLB inc.	A115618	695,000 \$
Boutique et entretien mécanique marine	A116863	799,000 \$

Tous les détails sur [www.acquization.biz](http://www.acquization.biz)  
 Faites comme 48 000 autres entrepreneurs et devenez gratuitement membre du réseau d'Acquization.biz!

32 000 lecteurs du journal Les Affaires sont propriétaires d'une résidence secondaire.  
 Source : PMB automne 2009

**INVESTISSEURS / PARTENAIRES DEMANDÉS**

**Compagnie de produits naturels**  
 Produits révolutionnaires! Mise de fond: 1 500 000 \$. Un ou plusieurs associés, actionnaires. Possibilité de 50 % et plus d'actions. 15 ans de recherches et développement, possibilité d'expansion rapide, sans compétition. En opération depuis plus de 15 ans, pionnier sur rue. Preuves des résultats à l'appui. Aucune information téléphonique, sur rendez-vous seulement. Connaissance de mise en marché, un atout. Curieux s'abstenir. 1-888-749-8628

**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 - 5 juin, 27 nov. Montréal : 8 mai, 19 juin, 14 août, 25 sept. (anglais)  
 • Cours OPTIONS : MtL - 10 avril, 21 août et 04 déc.  
 • Cours INVESTISSEUR ACTIF 1 jour : Québec : 24 avril, 30 octobre - Boucherville : 12 juin  
 Conférences éducatives gratuites à 19h00  
 Sherbrooke : 20 avril - Webinaire : 27 avril (angl), 15 juin  
 Gatineau : 04 mai, 05 mai (angl) - Boucherville : 25 mai  
 • Contrôle du risque à 100% • Bourses US/CAD • Deducible d'impôt à 100% • Manuel français • Résidence/bur. • Temps plein/partiel • Ord. logiciels fournis pendant formation • Stratégies de marchés baissiers  
 Accrédité Emploi-Québec  
 (514) 666-0305 / 1 (877) 301-0123  
 www.daytradercanada.com

**COURS DE FOREX**  
 Programme de daytrading et de scalping. Coaching individuel unique. Avec logiciel automatique, produisant des rendements performants.  
 Paul: 514 591 4395

De la couleur, c'est plus vendeur!  
 Pour annoncer : (514) 392-7782

# ANNONCES CLASSÉES

## BIENS et SERVICES

<b>ANNONCES VEDETTES</b> <b>À VENDRE</b> Pileuse hydraulique, PIRANHA neuve, 200T X 12", CNC 2 axes. Cisaille hydraulique, ACCURSHEAR 1992, 1/2" X 16", butée motorisée. Pont roulant, MUNCK 5T x 36' avec run way, presque neuf. Machinerie Sylvain Tremblay 819.477.6677	<b>BILLETS</b> <b>Canadiens Achat/vente</b> 514-258-8499 Le revenu familial moyen des lecteurs du journal Les Affaires est de 93 000 \$. Source : PMB automne 2009	<b>SERVICES SPÉCIALISÉS</b> • Court et long terme • Service de livraison www.com 514-336-3160 514-831-3881	<b>BATEAUX ET VOILIERS</b> Four Winns Vista 2005, magnifique bateau de 30 pieds, condition Show room. Environ 175 heures de navigation. Tout équipé. 2 chambres, Air climatisé, micro-onde, réfrigérateur et télévision. Toit convertible/bimini. Le tout propulsé par 2 moteurs 51 de marque Volvo ainsi que 2 pieds de marque Volvo également. 119 995 \$ Financement disponible. Contactez le 450-624-2211 78 000 lecteurs du journal Les Affaires pratiquent des sports d'hiver. Source : PMB automne 2009	Annoncez vos occasions d'achat ou de location d'espaces commerciaux et de bureaux dans la section Acquization.biz du journal Les Affaires et adressez-vous directement aux décideurs! (514) 392-7782
--	--	--	---	---

## ANNONCES CLASSÉES

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

# le monde des affaires

## Cinq détaillants reçoivent l'Ordre du mérite du commerce de détail

Dans le cadre de son 17<sup>e</sup> congrès annuel qui a eu lieu récemment, le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) a décerné l'Ordre du mérite du commerce de détail à cinq entrepreneurs qui se sont démarqués au fil des ans. Les lauréats sont : Johanne Fournelle, de la Boutique Nouvelle Mode, à Sainte-Agathe-des-Monts; Josée Lefrançois, de La Maison du Bamboo, à Saint-Sauveur; Gilles Alarie, de Bijouteries Luxedor, à Trois-Rivières; Marcel Gagné, propriétaire du Canadian Tire de Shawinigan; Marc Picard, de la Fromagerie Hamel, à Montréal.



Les lauréats et partenaires de l'Ordre du mérite du commerce de détail 2010. À l'avant : Ginette Villeneuve, du Réseau Sélect; Josée Lefrançois, de La Maison du Bamboo; Gaston Lafleur, président du CQCD; Josée Fournelle, Boutique Nouvelle Mode; Marc Picard, de la Fromagerie Hamel. À l'arrière : Michel Leclair, de Belron Canada, président du conseil du CQCD; François Vallerand, de Dale Parizeau Morris Mackenzie; Gilles Alarie, de Bijouteries Luxedor; Pierre A. Forgues, du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation; Marcel Gagné, du Canadian Tire de Shawinigan; Raymond Fortin, du Journal de Montréal.

## La Fondation de l'UQAM rend hommage à ses grands donateurs

La Fondation de l'UQAM a souligné la contribution exceptionnelle des donateurs majeurs de l'Université lors d'une soirée de reconnaissance qui a eu lieu à la Galerie de l'UQAM, le 3 mars. Cette soirée hommage était organisée dans le cadre des festivités du 40<sup>e</sup> anniversaire de l'UQAM et de l'exposition Expansion, qui met en vedette plus de 70 artistes en arts visuels, diplômés et enseignants de la Faculté des arts de l'UQAM. L'UQAM a offert à chaque donateur une œuvre de l'artiste Gwenaël Bélanger.



Jean-Marc Eustache, président du conseil d'administration de la Fondation de l'UQAM et président de Transat A.T.; Diane Veilleux, directrice générale de la Fondation de l'UQAM; Gwenaël Bélanger, artiste; Claude Corbo, recteur de l'UQAM; Louise Déry, directrice de la Galerie de l'UQAM. [Photo : Denis Bernier]

# ANNONCES CLASSÉES

Suite de la page précédente.

## immobilier RÉSIDENTIEL

### ANNONCES VEETTES

MULTI-RÉSIDENTIEL - DÉVELOPPEMENT - CONVERSION

**FRANCIS CORMIER** agent immobilier affilié

PLUSIEURS OCCASIONS D'INVESTISSEMENTS DISPONIBLES  
Tél. : 450.651.1079 - Courriel : fcormier@sutton.com

### LANAUDIÈRE

**NAVIGABLE**  
En bordure du fleuve, à Lavaltrie, terrain de 200 pi. X 500 pi., vue panoramique, entrée boisée, avec 2 résidences. Ces dernières pourraient être vendues séparément.  
450.586.3021

**LAC À VENDRE**  
St-Michel-des-Saints.  
Près du lac Taureau.  
Prix : 365 000 \$  
450.833.6600

**ST-DONAT Mont Jasper**  
Terrain à vendre, 52 214 p.c. Vue panoramique, accès au lac Archambault.  
514.269.9312

La valeur moyenne du portefeuille d'épargne des lecteurs du journal Les Affaires est de 138 000 \$.  
Source : FMB automne 2009

### HORS QUÉBEC

**Floride: condo**  
Pompani direct sur l'atlantique et vue sur Intracoastal. 2-2  
location: 3.950.00 \$ USD/ mois  
Achat : 498 000 \$ (USD)  
954.933.7425

### MONTRÉAL

**Place Elgin**  
1100, Dr. Penfield  
3 1/2, 4 1/2 rénovés, tout inclus. Piscine intérieure et portier 24h. Stationnement int./ext. disponible. Près de tout!  
PROMOTION UN MOIS GRATUIT!  
Appelez au : (514) 286-9191  
www.cogir.net

### RIVE-NORD DE MONTRÉAL

**STE-THÉRÈSE**  
4 terrains pour Triplex  
600 000 \$  
514.952.5381

### QUÉBEC

**MONTCALM RUE CARTIER**  
MAISONS DE VILLE (8) (Réalisation LOGISCO)  
1800 pi<sup>2</sup> + cour arrière + stat. intérieur chauffé.  
499 000 \$ taxes incluses  
René Sirois  
ReMax Avantages  
418.835.3535

### LAURENTIDES

**Terrains à vendre - Ste-Sophie**  
Projet: Boisé des Golfs  
Terrains boisés de 32 000 p.c. et plus; prêts à construire, pour auto-construteur ou promoteur.  
Tél. 450.258.3010 ou 514.983.6578

### BORD DE L'EAU

115 Olivier Morel Carignan - Île aux Lièvres Magnifique plain-pied! Terrain bucolique piscine creusée chauffée!!!  
Havre de paix!!! Située au cœur d'un coin de rue. Prix : 799 000 \$  
**RE/MAX**  
Maude Gélinas  
T : 450 461-1708  
C : 514 825-0141  
Agent immobilier affilié / RE/MAX Actif inc.  
www.remax-quebec.com

**St-Augustin de Desmaures**  
Terrain à vendre, desservi, prêt à construire. Projet 64 + 88 unités, site extraordinaire avec vue. Opportunité à ne pas manquer!  
418.455.2883

**À VENDRE Val-Brillant**  
Chalet isolé pour l'hiver, magnifique vue sur le lac Matapédia, terrain de 45 000 pi<sup>2</sup>  
Prix : 200 000 \$  
418.776.2354

81 % des lecteurs du journal Les Affaires sont propriétaires.  
Source : FMB automne 2009

### CHARLEVOIX

**À VENDRE AUX ÉBOULEMENTS** (50 minutes de Québec)  
Domaine totalement privé avec vue extraordinaire sur le fleuve, les montagnes et le Massif.

Terrain de 34 000 pieds carrés se terminant au fleuve. Micro climat, maison de 4 chambres à coucher, 3 salles de bains, mezzanine, grand salon et cuisine. Salle d'eau et salle d'habillage à l'extérieur. Pourrait être un site idéal pour centre de santé.  
Prix demandé: 1 195 000 \$

Pour plus d'informations: 418-690-6688 ou bûg1@bell.net

### RIVE-SUD DE MONTRÉAL

Superbe ferme de 26 acres située à Rougemont (35 mins de Montréal) incluant verger, 2<sup>e</sup> maison et logement 3 1/2. Vue panoramique, étang, piscine creusée. Maison principale et garage double en pierre des champs. Exceptionnelle!  
Une visite s'impose!  
Contactez Julia McLean (514) 703-7702.

**GRANDE MAISON FAMILIALE** incluant 6 chambres à coucher et immense salle de jeux au sous-sol. Terrain intime de 12 000 p.c. avec piscine creusée. À seulement 15 mins de Montréal. Secteur de choix! Une visite s'impose!  
Contactez Julia McLean (514) 703-7702

## ANNONCES CLASSÉES

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

## de bonne source



### Weston recrute Pavi Binning, un ancien patron de Nortel

Un dirigeant de Nortel Networks, Pavi Binning, a été nommé chef de la direction financière de George Weston Ltée. Cette entreprise regroupe notamment la boulangerie Weston Foods et le géant de l'alimentation Loblaw, propriétaire des enseignes Provigo, Maxi et Maxi et cie.

M. Binning remplacera Bob Vaux, qui doit partir à la retraite à la fin de 2011. M. Vaux collaborera à divers projets et continuera d'occuper les fonctions de vice-président exécutif, développement de l'entreprise.

M. Binning était vice-président exécutif, chef de la direction financière et chef de la restructuration chez Nortel Networks, anciennement Nortel Telecom.

Auparavant, Pavi Binning a été directeur du groupe des finances chez Hanson et chef de la direction financière chez Marconi Corporation. Il a également occupé plusieurs postes de direction au sein du service des finances chez Diageo.

M. Binning entrera en fonction le 16 août prochain.

### Ergorecherche confie ses finances à Isabelle Sauvageau



Isabelle Sauvageau est la nouvelle vice-présidente, finances, d'Ergorecherche.

Elle remplace Yvon Chapleau, qui occupait le poste de contrôleur depuis plusieurs années.

M. Chapleau prend sa retraite mais réalisera des mandats occasionnels pour la société.

Depuis 2005, M<sup>me</sup> Sauvageau était vice-présidente, finances, de Paradox Security System. Elle a aussi occupé les postes de vérificateur au Groupe Mallette Maheu et de contrôleur de ITF Technologies Optiques.

### Robert Coutu à la direction des ventes de DexterIT



Robert Coutu a été nommé directeur des ventes et de la commercialisation de DexterIT.

Il était auparavant directeur des ventes de Oriso. M. Coutu œuvre dans le milieu des technologies de l'information depuis 1992.

### Don MacDonald quitte NovaGold

NovaGold Resources a annoncé le départ de Robert J. (Don) MacDonald, vice-président principal, finances. M. MacDonald était au service de NovaGold depuis 2003.

Texte : Martin Jolicœur

Ça bouge dans votre industrie ? Écrivez-nous à [debonnesource@transcontinental.ca](mailto:debonnesource@transcontinental.ca)

### L'ex-bras droit de Lucien Bouchard devient associé directeur de McMillan



Charles Chevette, un ancien bras droit de Lucien Bouchard, a été nommé associé directeur du bureau montréalais du cabinet d'avocats McMillan.

Il succède à Andrew Etcovitch qui, depuis huit ans, dirigeait à la fois le cabinet Mendelsohn et le bureau de Montréal de McMillan.

M. Chevette est membre du groupe Droit des sociétés et droit commercial de McMillan depuis 2006. Avant de se joindre à l'équipe de

Mendelsohn, M. Chevette a notamment été chef de cabinet adjoint et conseiller politique de Lucien Bouchard, quand celui-ci était chef de l'opposition officielle à Ottawa, puis premier ministre à Québec.

M. Chevette a par la suite été associé à Mendelsohn de 2000 à 2004. De 2004 à 2006, il a été associé de Cinétic Capital, une société d'investissement dont il est un des fondateurs. Il a réintégré le cabinet en 2006, après la fusion de Mendelsohn et de McMillan.

### Ginette Gagné nommée chef des finances de Xebec Adsorption

Ginette Gagné a été nommée vice-présidente et chef des finances de Xebec Adsorption, une

entreprise de Blainville spécialisée dans l'énergie verte. Elle remplace Jean Vézina, qui était en poste depuis juin 2009.

M<sup>me</sup> Gagné était chef des finances chez CryoCath Technologies. Elle a aussi été, pendant neuf ans, chef des finances de Boston Scientific Corporation - Europe.

### Serge Benoît devient directeur de Victrix

Serge Benoît devient directeur du bureau de projets de Victrix, une PME montréalaise du domaine des technologies de l'information. Ce nouveau poste chapeautera les bureaux de Montréal et de Québec. M. Benoît a travaillé pendant 14 ans chez Telus.

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



Pour communiquer avec nous - Rédaction : 514 392-9000 [lesaffaires.redaction@transcontinental.ca](mailto:lesaffaires.redaction@transcontinental.ca) Les Affaires 500 : [gaelle.fontaine@transcontinental.ca](mailto:gaelle.fontaine@transcontinental.ca) Site Internet : [www.medias-transcontinental.com](http://www.medias-transcontinental.com)  
Publicité : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479 [publicite@transcontinental.ca](mailto: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@odsglobal.ca](mailto:lesaffaires@odsglobal.ca)  
Annonces classées : 514 392-7782 [annonces@transcontinental.ca](mailto:annonces@transcontinental.ca) Acquisition.biz - 514 392-7782 [acquisition@transcontinental.ca](mailto:acquisition@transcontinental.ca)

Vice-président, Solutions d'affaires, et éditeur, Groupe Les Affaires : Stéphane Lavallée Éditeur émérite : Jean-Paul Gagné Éditrice adjointe, Groupe Les Affaires : Elizabeth Deschamps Rédacteur en chef : Claude Beauregard Directeurs de contenus et chefs de publication : Daniel Germain (Affaires Plus), Yannick Clérouin (Les Affaires) Directeurs de contenus : Stéphane Labrèche, Sylvie Lemieux, Géraldine Martin Directeur de l'information visuelle : Jules Alexandre Obry  
PUBLICITÉ : Directeur général des ventes publicitaires : Guy Meunier Directeur principal, développement des affaires et innovation de produits, Laboratoire Média : Éric Morin Directrice associée, développement des affaires et innovation de produits, Laboratoire Média : Lyne Rivard Directrice des ventes, comptes majeurs : Natalie Anne Arsenault Directeur des ventes, comptes verticaux : Éric Bélanger Ventes nationales, Toronto : Jill Davidson PRODUCTION : 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, Groupe Les Affaires : François Blondin IMPRESSION : Imprimerie Transcontinental S.E.N.C. Division Transmag, 10807, rue Mirabeau, Anjou (Québec) H1J 1T7  
Membre de Transcontinental inc. Président du conseil : Rémi Marcoux DISTRIBUTION : Les messageries de presse Benjamin inc.

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

### Canada

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du Canada pour les périodiques (FCP) pour nos activités d'édition.  
Tarif d'abonnement (au Québec) LES AFFAIRES : 1 an : 52 \$ (+ taxes = 58,69 \$); 2 ans : 65 \$ (+ taxes = 73,37 \$). Duo : LES AFFAIRES et magazine Affaires PLUS : 1 an : 69,95 \$ (+ taxes = 78,95 \$); 2 ans : 89,95 \$ (+ taxes = 101,53 \$).  
Pour connaître les tarifs d'abonnement pour le reste du Canada et l'étranger, veuillez communiquer avec notre service aux abonnés : 1 800 361-7215.  
Toutes les demandes de reproduction doivent être acheminées à : COPIBEC (reproductions papier) 1 800 717-2022, CEDROM-SNi (reproductions électroniques) 1 800 563-5665

## Prenez part à la conférence

MILLER  
THOMSON  
POULIOT SENCR

RÉSEAU  
ESG UQAM

[www.reseaesg.uqam.ca](http://www.reseaesg.uqam.ca)

## La rémunération des cadres : ne pas faire la une!



CONFÉRENCIER  
**Claudio Gardonio**  
↳ Conseiller principal  
MERCER (Canada) Limitée



PRÉSENTATEUR  
**Michel Séguin**  
↳ Responsable des conférences  
Réseau ESG UQAM

DATE **Mardi, 4 mai 2010 de 7 h 30 à 9 h**  
LIEU **Club St-James de Montréal  
1145, avenue Union**  
TARIFS **Étudiants : 25 \$  
Membre diplômé-e ESG UQAM : 55 \$ / Public : 65 \$  
Tarifs préférentiels pour les groupes**  
INSCRIPTION **[www.reseaesg.uqam.ca](http://www.reseaesg.uqam.ca)  
ou par téléphone au 514 987-3010  
Réservation avant le 3 mai 2010**

les affaires

Assurance  
Meloche Monnex

BANQUE  
NATIONALE  
GRUPE FINANCIER

# Et le gagnant du « Meilleur achat » de *Consumers Digest* est... VOUS.



Rien à redire. Quand *Consumers Digest* vous décerne plusieurs prix « Meilleur achat », cela confirme que vous construisez des véhicules de calibre professionnel, qui répondent aux plus hautes attentes. Ce prix est attribué selon les mêmes critères que vous utilisez pour évaluer un véhicule. Les membres du jury notent la finition, les équipements, le prix, le coût de fonctionnement, la consommation de carburant et la valeur de revente. En résumé, ils font exactement comme vous le faites lorsque vous mettez à l'épreuve ses performances en situation réelle. Découvrez tous les détails de ce prix et nos modèles récompensés à [gmc.gm.ca](http://gmc.gm.ca).



Terrain



Acadia



Yukon



Sierra 1500

## GMC

### QUE LE MEILLEUR GAGNE.