

AFFAIRES



LE VIRAGE TECHNO DE MICKEY
DISNEY PASSE À L'INFOGRAPHIE PAGE 2

Commerce de détail : des peluches sur mesure

Atelier Toutou, un détaillant qui fabrique des peluches sur mesure et qui a vu le jour à Mont-Tremblant, ouvrira bientôt une quatrième succursale, à Montréal.

PAGE 3



PME : la vedette métal de Sept-Îles

Petite entreprise de l'année aux dernières Mercuriades, Metal 7 a réussi à s'imposer dans un segment bien précis : l'application de revêtements métalliques pour des pièces industrielles.

PAGE 6

Forum La Presse Affaires

Une rencontre importante pour l'avenir de la réglementation des valeurs mobilières au pays se tiendra jeudi, à Ottawa. Les ministres provinciaux des Finances tenteront de s'entendre sur la façon la plus simple et efficace d'améliorer la structure réglementaire des valeurs mobilières. Un éditorial de Michèle Boisvert.

PAGE 8

LE CHIFFRE DU JOUR

42 milliards

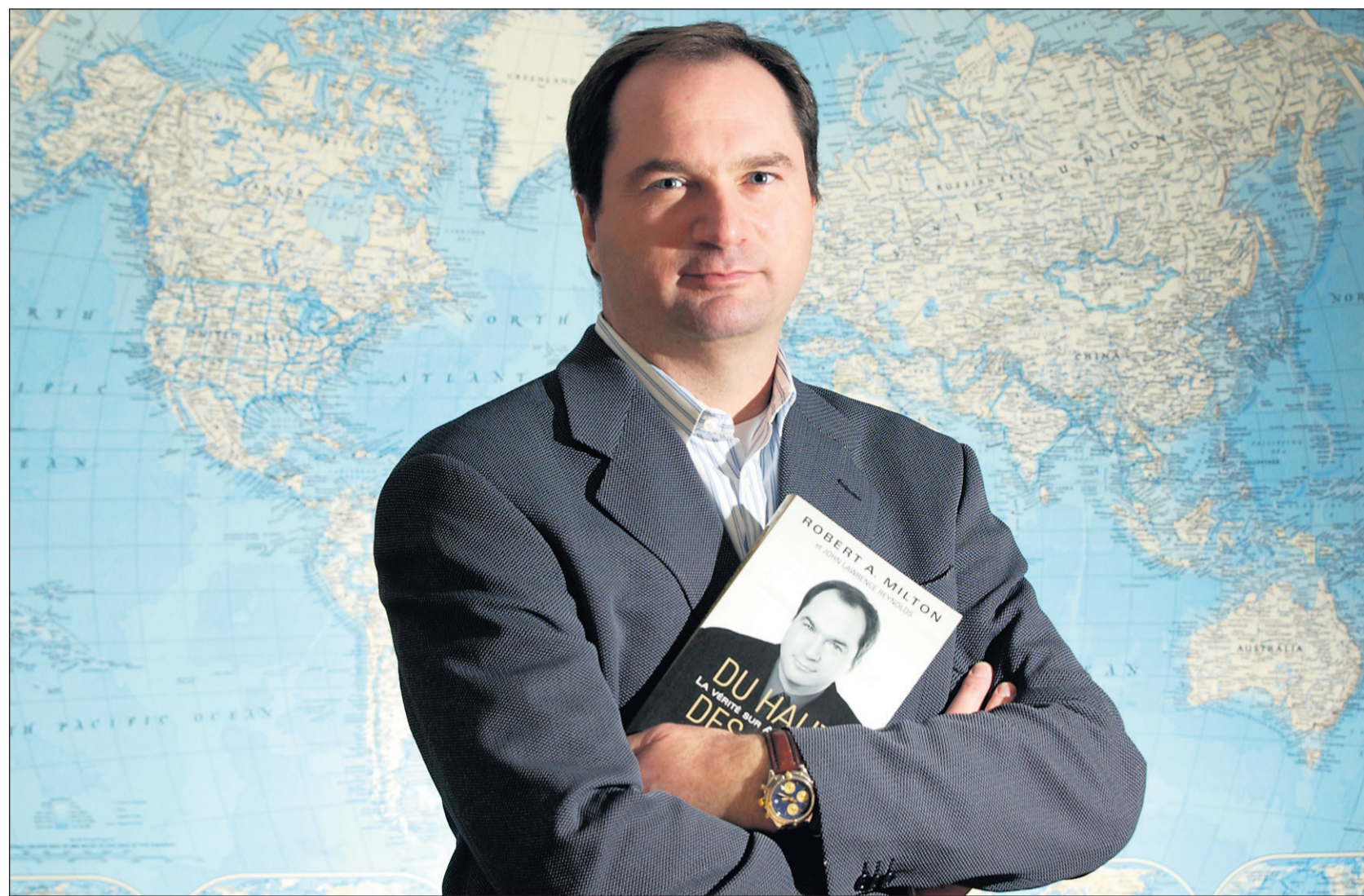
Le dernier contrat de 100 millions de dollars accordé à Oerlikon Contraves, de Saint-Jean-sur-Richelieu, en est une autre preuve : l'industrie de l'armement génère des retombées majeures. Selon l'Agence européenne de la Défense, ce marché s'élève à 42 milliards de dollars par année.

Source : AP

ENTREPRISE À FINANCER ?

COMPOSEZ MAINTENANT LE
1 866 499 0334
Acquisition.biz

Robert Milton en entrevue avec *La Presse Affaires*



La consolidation des transporteurs aériens nord-américains est inévitable, selon Robert Milton.

PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE

Air Canada prépare son entrée dans le marché américain



HÉLÈNE BARIL

Si tout se passe comme prévu, Air Canada aura bientôt 7% de US Airways et un pied dans la porte du marché américain de l'aviation. Car l'objectif est d'aller plus loin, jusqu'à la fusion des activités des deux transporteurs.

Ce n'est pas pour demain, dit le président d'Ace Aviation, Robert Milton, dans une entrevue à *La Presse Affaires*, mais ça devrait se

faire tôt ou tard. « On ne travaille pas là-dessus, mais je ne peux pas dire que ça n'arrivera pas. »

Actuellement, la loi l'interdit et le contexte est trop instable, mais la consolidation des transporteurs aériens nord-américains est inévitable, selon Robert Milton. Quand le contexte sera plus favorable, « ce sera une occasion parfaite », dit-il.

En attendant, l'investissement de 75 millions US dans US Airways, qui vient de recevoir le feu vert pour fusionner avec America West, est surtout une bonne affaire. Air Canada a obtenu en retour un contrat d'entretien de cinq ans des appareils du transporteur américain.

« L'investissement se paiera de

lui-même en deux ans parce que nous ferons de l'argent avec le contrat d'entretien », souligne Robert Milton, en ajoutant que l'entretien des plus gros avions de US Airways, les Airbus-330, se fera à Dorval.

Comme une star

Le grand patron d'Air Canada recevait la semaine dernière des journalistes de la presse francophone, à l'occasion de la sortie en librairie de la traduction du livre qu'il a écrit sur l'histoire récente et turbulente du transporteur aérien. Décontracté, sans cravate, il a des airs de *rock star* qui aligne les entrevues pour parler de son dernier disque. « Ce n'est pas tout à fait ça », se défend-il, un peu

géné. Géné, il ne faut pas l'être beaucoup pour intituler un livre *La vérité sur Air Canada*. Robert Milton estime qu'il était le mieux placé pour décrire ce que l'industrie du transport aérien a traversé depuis le 11 septembre.

« Ce fut la période la plus turbulente, la pire, de l'histoire de l'industrie, résume-t-il en énumérant les événements récents : les attentats terroristes de New York, la crise du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), les faillites en série des transporteurs aériens, la restructuration d'Air Canada et la flambée du prix du pétrole.

« Aujourd'hui, nous vivons dans un monde différent », assure-t-il.

» Voir MILTON en page 4

Conflits de générations ou d'organisation?

JACINTHE TREMBLAY

VIE AU TRAVAIL
COLLABORATION SPÉCIALE

Les conflits intergénérationnels sont devenus un thème à la mode en ressources humaines. L'expression est peut-être mal choisie.

Des guerres sans merci opposant jeunes et vieux menaceraient-elles les milieux de travail ? À lire les portraits taillés à la hache des trois principales générations qui s'y côtoient, on pourrait le croire.

D'un côté, il y aurait les « vieux baby-boomers », vaillants et loyaux, qui regardent avec un certain mépris ces jeunes de la génération Y, rebelles et plus as-

soiffés de liberté que d'efforts, pendant que les X s'acharneraient à détrôner les premiers.

Pourtant, les choses ne se déroulent pas tout à fait de cette façon.

« Les conflits ne sont pas entre les gens des différents groupes d'âge. Les problèmes sont plutôt liés aux attentes différentes de ces groupes face aux pratiques de gestion », dit France Dupéré, pré-

sidente de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et des conseillers en relations industriels agréés du Québec et vice-présidente, ressources humaines, de SNC Technologies.

Selon M^{me} Dupéré, il est important et urgent de se préoccuper de ces différences car elles ont un impact majeur sur la motivation au travail.

« Les jeunes récemment entrés sur le marché du travail veulent donner leur opinion et ils veulent qu'elle soit prise en compte. Pour les mobiliser, les gestionnaires doivent les inviter à donner leur apport », donne-t-elle en exemple.

» Voir CONFLIT en page 4

HEC MONTRÉAL

Formation des cadres et des dirigeants

Vos défis sont à la source de notre programmation.

Voici la liste des catégories de nos nombreux séminaires :

Nous vous invitons à consulter la liste de nos séminaires pour la période de septembre 2005 à juin 2006.

www.hec.ca/cadresetdirigeants
(514) 340-6001

Compétences personnelles et relationnelles

Finance / Comptabilité

Approches et outils de gestion

Marketing / Ventes / Service à la clientèle

Gestion de la chaîne logistique

Technologies de l'information de gestion

Communication

Direction des personnes

Perfectionnement pour dirigeants

Droit des affaires



LA PRESSE AFFAIRES

REPÈRES DU LUNDI

DOLLAR CANADIEN

85,38¢ US

VARIATION

Semaine dernière **+0,45¢**Cette année **+2,18¢****0,7102€**

VARIATION

Semaine dernière **+0,0172¢**Cette année **+0,0959¢**

SOMME REQUISE POUR ACHETER:

UN DOLLAR US : **1,1712\$**UN EURO : **1,4102\$**TAUX PRÉFÉRENTIEL
DES BANQUES **4,50 %**TAUX DE LA BANQUE
DU CANADA **2,75 %**TAUX DE LA RÉSERVE
FÉDÉRALE US **3,75 %**

OR (NY Gold)

463,50\$ US

PÉTROLE

(WTI, contrat terme rapproché)

66,47\$ USLight Sweet crude **68,72\$ US**North Sea Brent **64,44\$ US**

PRODUIT INTÉRIEUR BRUT

2^e TRIMESTRE ANNUALISÉ **3,2 %**ÉTATS-UNIS **3,3 %**

BALANCE COMMERCIALE

Juillet **+5,8 milliards \$**INDICE DES PRIX
À LA CONSOMMATIONAnnuel (août) **2,6 %**Sans éléments volatils **1,7 %**

TAUX DE CHÔMAGE

Juillet - désaisonnalisé

CANADA **6,8 %** stableQuébec **8,4 %** stableOntario **6,6 %** stableMontréal **8,5 %**Toronto **6,6 %**Vancouver **6,0 %**

TAUX D'ACTIVITÉ

Août (désais.) **67,2 %** stable

EMPLOIS CETTE ANNÉE

CANADA **+137 600** ↗Québec **+31 700** ↗Ontario **+53 600** ↗

RÉMUNÉRATION

HEBDOMADAIRE MOYENNE

Juin (dés.) **732,64\$**Variation annuelle **+3,4 %**

MISES EN CHANTIER

Août En 2005

CANADA **18 518** **126 144**Québec **2794** **26 325**Ontario **5661** **49 252**Var. annuelle Canada **-18,7 %**

COMMERCE DE DÉTAIL

Juillet **+1,5 %** ↗Variation annuelle **+7,9 %** ↗

VENTES AUTOS NEUVES

Juillet **+7,3 %** ↗Variation annuelle **+15,7 %** ↗

Note : dans tous les cas, il s'agit des données les plus récentes disponibles, à la fermeture des marchés vendredi dernier.

Sources : Bloomberg, Statistique Canada, SCHL, Léger marketing

Une scène du film d'animation *Le Roi Lion*, grand succès de Disney au box-office, qui a généré des recettes de 764,8 millions de dollars américains.

PHOTO PC

FILMS D'ANIMATION

Disney mise sur les ordi

LAURA M. HOLSON
THE NEW YORK TIMES

Le 4 avril 2003, Glen Keane, l'un des dessinateurs d'animation les plus respectés de Walt Disney, réunit environ 50 de ses collègues dans une salle de conférence au troisième étage des bureaux de Disney à Burbank, en Californie, pour discuter de la guerre qui fait rage dans le studio.

C'est que les animateurs de Disney sont divisés en deux camps : ceux qui sont habiles en animation par ordinateur et ceux qui refusent d'abandonner leurs crayons.

Keane, vétéran de 31 ans chez Disney et créateur de la bête dans *La Belle et la Bête* et du personnage d'Ariel dans *La Petite Sirène*, est du côté des traditionalistes.

Mais après une série d'expériences, dont celle de créer une ballerine animée par ordinateur, son opposition fléchit quelque peu. Il invite alors 50 animateurs pour discuter des aspects positifs et négatifs des deux formes d'art, surnommant son séminaire « Le meilleur des deux mondes ».

Pendant une heure, Keane fait ressortir avec grand soin les avantages et les inconvénients de chaque technique, tandis que les autres animateurs écoutent en silence. Après quelques timides questions, la salle s'anime et les animateurs se lancent des arguments à la tête, les uns soutenant que les ordi ne devraient pas remplacer les gens et les autres disant craindre d'être contraints de dessiner à la main.

Le débat était lancé. Trois semaines plus tard, les animateurs apprirent que Disney allait se concentrer

sur la production de films animés par ordinateur, abandonnant une tradition de 70 ans de dessins animés faits à la main. La compagnie optait donc pour un style popularisé par de nouveaux concurrents ayant connu plus de succès tels que Pixar Animation Studios et DreamWorks Animation.

Résultat ? Une véritable révolution culturelle dans le studio, célèbre pour ses classiques faits à la main et défendus par le fondateur de la compagnie, Walt Disney.

Le géant Disney a décidé de se concentrer sur la production de films animés par ordinateur, abandonnant une tradition de 70 ans de dessins animés faits à la main.

Le 4 novembre prochain, soit deux ans et demi après cette décision, Disney lancera *Chicken Little*, le premier de quatre films animés par ordinateur à sortir du studio nouvellement réorganisé. La compagnie espère que ce film, de même que d'autres productions telles que *Meet the Robinsons*, *American Dog* et *Rapunzel Unbraided*, de Glen Keane rendront à Disney sa gloire passée.

Dans l'ensemble, Disney a réalisé un bénéfice net de 2,27 milliards US au cours des trois premiers trimestres de l'exercice 2005 grâce à son réseau de télé ABC et à sa chaîne câblée spécialisée dans le sport, ESPN.

« D'un point de vue psychologique, *Chicken Little* est très important pour Disney, soutient Hal Vogel, analyste financier qui suit Disney

depuis des années. Tous les secteurs de l'entreprise sont touchés par l'animation et s'ils ne rafraîchissent pas cette division, la compagnie s'effilochera », ajoute-t-il.

Les données sur les recettes aux guichets illustrent bien les ennus de Disney dans le secteur des films d'animation. Depuis une quinzaine d'années, le studio a atteint sa plus grande popularité avec *Le Roi Lion* en 1994, qui rapporta à Disney 764,8 millions en recettes totales à l'échelle mondiale. Par contraste, les

quelles assistaient également les réalisateurs des trois autres projets actuels de films d'animation chez Disney.

Mais la concurrence dans le secteur des films d'animation est désormais plus féroce que jamais. Et la rivalité entre enfants de la même famille est si forte qu'elle pourrait faire rougir les détestables demi-sœurs de *Cendrillon*. Pour commencer, il y a Jeffrey Katzenberg, qui a quitté Disney en 1994 après une querelle avec le PDG Michael D.

Eisner, pour devenir cofondateur de DreamWorks SKG. Le studio de cette entreprise, DreamWorks Animation, est maintenant l'un des rivaux les plus acharnés de Disney.

Et puis, il y a Steven P. Jobs, fondateur de Apple Computer et chef de la direction de Pixar, qui a lancé une pique à Disney l'an dernier, qualifiant de « gênantes » les suites données à ses films d'animation. Jobs a également eu maille à partir avec Eisner, bien que les deux compagnies aient été partenaires depuis 1991. Ce n'est que récemment que Jobs a consenti à reprendre les pourparlers avec Disney à propos d'un nouvel accord de distribution qui devrait entrer en vigueur en 2007.

Dans un tel contexte, *Chicken Little* sera certainement l'un des films de son genre qui suscitera un examen des plus serrés non seulement par les amateurs de cinéma, mais également par les investisseurs, les concurrents et les collègues animateurs.

Récoltes record en vue pour les producteurs de canneberges

IAN BUSSIÈRES
LE SOLEIL

L'été chaud laisse prévoir une année record pour les producteurs québécois de canneberges, concentrés pour la plupart dans le secteur de Lemieux et de Saint-Louis-de-Blandford, dans Lotbinière.

« Nous nous attendons à plus de 50 millions de livres cette année, un record ! Cette année, ce sont les plants de 2002 qui s'ajoutent car il faut attendre trois ans avant qu'un plant donne des fleurs et des fruits », expliquait hier M. Denis Bédard, président de l'Association des producteurs de canneberges du Québec (APCQ).

L'émergence de nouveaux producteurs, dont le nombre est passé de deux à 48 ces 12 dernières années, est responsable du boom dans cette industrie agricole qui emploie 500 personnes au Québec.

« Ça augmente chaque année ! L'an dernier, les producteurs du Québec ont investi 8,8 millions pour étendre leur production et ils y ont ajouté 6 millions cette année », poursuit M. Bédard.

Exportation

Environ 90 % des canneberges récoltées sur les 1600 hectares de terres en culture au Québec seront ex-



PHOTO BERNARD BRAULT, LA PRESSE

Des ouvriers passent leur tracteur sur pneus flottants pour détacher les canneberges de leurs branches à la ferme Les Atocas du Québec, à Lemieux.

portées, dont 50 % aux États-Unis et le reste en Europe et en Asie.

« Il y a énormément de demande en Europe et au Japon pour la canneberge séchée et la canneberge biologique. C'est d'ailleurs au Québec qu'on trouve la plus grande concentration de producteurs de canneberges bio au monde, un marché dans lequel les Américains sont moins présents », précise le président de l'APCQ.

Quant au prix de 0,42 \$ la livre, il

se comparerait à celui de l'an dernier. « Le fait que la devise canadienne soit plus forte que l'an dernier nous pénalise un peu puisque les gros acheteurs sont surtout américains et nous paient en devises américaines, mais ça demeure quand même très bon », explique Denis Bédard. Pour les entreprises bien établies comme Atocas du Québec, de Lemieux, pionnière de la culture de ces petits fruits rouges dans la Belle Province, 2005 res-

semblera aux autres saisons en matière de production puisqu'il y a plusieurs années que le propriétaire, Louis-Michel Larocque, n'a pas augmenté sa superficie de culture.

Le recrutement de la main-d'œuvre devient alors le principal défi, selon M. Larocque. « La main-d'œuvre est de plus en plus difficile à trouver car le taux de chômage est très bas dans Lotbinière. Ce n'est pas facile de trouver des gens seulement pour la période des récoltes, soit environ un mois. Cette année, nous avons même dû embaucher des travailleurs mexicains ! » indique l'homme d'affaires, qui envisage sérieusement d'investir près de 150 000 \$ pour mécaniser les opérations de récolte afin de faire face au manque de travailleurs.

Si Atocas du Québec fait partie de la coopérative canado-américaine Ocean Spray, la majorité des autres producteurs sont indépendants. L'un des dossiers majeurs qui les concernent est la mise en place d'un congélateur dans Lotbinière.

Ce nouvel équipement, qui devrait être bâti d'ici 2006 au coût d'un million de dollars, leur permettrait d'économiser environ 300 000 \$ par an en coûts de transport, des sommes qu'ils doivent déboursier afin de faire congeler leurs fruits à Québec, Sainte-Julie et Montréal.

COMMERCE DE DÉTAIL

LA PRESSE AFFAIRES

Faites votre propre peluche!

LAURIER CLOUTIER

Les charmants animaux de peluche de notre enfance possèdent maintenant leur magasin-atelier. L'entreprise qui les abrite connaît un succès tel, depuis son ouverture, qu'elle passe maintenant à la phase d'expansion.

Atelier Toutou, de Mont-Tremblant, ouvre en effet cette semaine sa première boutique à Montréal et sa quatrième en 13 mois au Québec et en Ontario. Alain Houde et ses trois coactionnaires doivent déjà planifier la deuxième phase de croissance de la petite chaîne de magasins, car les besoins sont grands.

« On a pas mal couru depuis un an. On a été un peu pris de court », a reconnu l'associé Alain Houde. « On ne s'attendait pas à susciter autant d'intérêt. L'Atelier Toutou a reçu une bonne centaine de demandes d'implantation, au Canada et à l'étranger », a-t-il déclaré à *La Presse Affaires*.

Pourtant, il n'est pas le premier détaillant au monde, a-t-il ajouté, à concevoir et fabriquer sur demande des animaux de peluche. « Il y en a des dizaines aux États-Unis et quelques-uns en Angleterre, mais Atelier Toutou est la première entreprise (du genre) du Québec et du Canada, où elle a adapté la formule », a souligné Alain Houde. Le leader mondial, c'est Build-A-Bear Workshop, qui dénombre déjà plus de 200 magasins, pour la plupart aux États-Unis mais aussi dans sept villes canadiennes.

Après les trois premiers Ateliers Toutou de la station Tremblant, du Vieux-Québec et d'Ottawa, celui de la place d'Armes, dans le Vieux-Montréal, ouvrira officiellement mercredi (le 28 septembre), a précisé Alain Houde. Mais plusieurs futés l'ont déjà découvert. Les enfants et jeunes de coeur peuvent y faire leur choix, parmi 20 modèles d'ani-



PHOTO FRANÇOIS ROY, LA PRESSE

Les associés Alain Houde, Nathalie Royer et Pierre-Luc Brodeur ont été surpris par le succès d'Atelier Toutou. Aujourd'hui, ils multiplient les efforts pour lancer une centaine de franchises.

maux (ours, chat, tigre, chien) et une centaine de vêtements et d'accessoires, pour fabriquer la peluche de leurs rêves. On peut même lui donner une taille mince ou bedonnante, la mettre au monde et lui attribuer une âme (une « étoile magique »).

Dans le Vieux-Montréal, la gérante Claudia Raymond et une employée (Catherine) invitent ensuite l'acheteur à faire un voeu, un serment d'amour et de fidélité et à promettre des câlins à la nouvelle peluche. Cette dernière obtient alors son passeport et ses papiers d'identité, avant d'entreprendre sa longue vie féerique. Comme ils résident à

Mont-Tremblant et viennent du secteur touristique, les actionnaires ont mis une touche exotique dans leur concept.

Les Ateliers Toutou de Québec et de Montréal disposent en outre de locaux très appréciés où les enfants peuvent célébrer leur anniversaire durant 90 minutes, a souligné l'associé Pierre-Luc Brodeur. Avec son aménagement à l'image d'une usine excentrique et fantastique, aux couleurs vives, l'Atelier Toutou offre aux enfants de jouer avec des accessoires géants et tente ainsi de leur faire vivre une expérience hors du commun. « Quand les grands-parents visitent la boutique avec leurs

petits-enfants, ils peuvent difficilement leur refuser ce plaisir », a assuré Alain Houde.

Le quart des clients sont toutefois « des adultes sans enfants » qui créent leur peluche à l'image de leur profession et l'installent ensuite, près d'eux, dans leur lieu de travail ou même dans leur véhicule, a-t-il raconté.

D'autres clients en achètent pour un ami hospitalisé ou pour décorer la table de la réception de mariage de façon originale, avec deux ours-sons jeunes mariés. « Le toutou, ce n'est pas nécessairement pour les enfants. L'âge de la clientèle varie de 3 à 77 ans », selon Alain Houde.

EN BREF

Bureau en gros dans les services aux PME

Bureau en gros a ouvert la semaine dernière trois centres « Dossier » à Montréal pour offrir aux professionnels des services d'impression rapide, de création graphique, de livraison et de poste de travail. Avec ses 125 centres d'impression rapide au centre-ville, Montréal se révèle le marché le plus dynamique et le plus concurrentiel au Canada, selon Yvon Samson, directeur des ventes et de l'exploitation dans l'est du Canada chez Bureau en gros. Dossier est mis à l'essai par Bureau en gros pour répondre aux besoins

changeants des clients, a ajouté le président, Steve Matyas. Les trois Dossier sont situés au Complexe Desjardins, au Centre Manuvie et au Faubourg.

Restaurateurs et employés

Près de 200 membres de l'Association des restaurateurs du Québec se pencheront sur les problèmes de pénurie et de formation de la main-d'oeuvre au cours de leur congrès annuel de la mi-novembre, à Trois-Rivières. Estimant que « l'immigration est incontournable » pour faire face à la pénurie de travailleurs, la ministre de l'Immigration, Lise Thériault, prononcera une conférence devant les restaurateurs.

Festivals des couleurs

La station Sutton tiendra son festi-

val des couleurs jusqu'au 10 octobre prochain, comprenant des ateliers d'initiation à la mycologie et de l'ornithologie, pour mieux découvrir les champignons et les oiseaux. La station du Mont-Orford lui emboîte le pas et sans imposer de tarifs, comme elle se proposait de faire cette année.

Vente des Ailes : ouf !

Des promoteurs commerciaux sont soulagés de la vente des Ailes de la Mode. « Si ces quatre magasins n'avaient pas été vendus à Fairweather, ils auraient fermé en janvier prochain, libérant 400 000 pieds carrés de locaux à relouer dans quatre centres commerciaux », selon Éric Foster, directeur de la location chez GPG Devimco. Il doit commencer la construction du centre Quartiers Dix30, à Brossard.

Laurier Cloutier

| | |
|---|-----------------------------|
| | 700 |
| Affaires | |
| 710 | OCCASIONS D'AFFAIRES |
| 1 ^{ère} HYPOTHÈQUE, 2e à + 100% valeur. Dossiers refusés par banques ou caisses acceptés. Finance bungalow, cottage, duplex, 4-plex, blocs app., édifices à bureaux commerciaux et industriels. 514-667-7168 | |
| 715 | FINANCEMENT |
| PRÊTEUR PRIVÉ, 1 ^{ère} , 2 ^e hypothèque, auto construction, cas spéciaux, spéculateur. 514 609-2985 Réponse 24h. | |

L'aide d'aujourd'hui. L'espoir de demain.

Société Alzheimer

| | |
|--|---|
| | 800 |
| Avis | |
| 850 | AVIS DE DISSOLUTION CHANGEMENTS DE NOM |
| AVIS DE DEMANDE DE DISSOLUTION PRENEZ AVIS que la compagnie 9144-3457 QUÉBEC INC. demandera au Registraire des entreprises la permission de se dissoudre. Montréal, ce 23 septembre 2005 Robert Faguy, procureur-mandataire R 850 | |
| AVIS DE DISSOLUTION PRENEZ AVIS que la compagnie BOISERIES ET CETERA INC. au 530, rue Papineau, Boisbriand, J7G 2T7, demandera à l'Inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre. Boisbriand, ce 7 septembre 2005 Pierre Lévesque, président R 850 | |
| SOYEZ AVISÉ que la compagnie CONDOMINIUM LES CHÂTEAUX CHAMPÊTRES PHASE I INC. demande au Registraire des Entreprises de dissoudre la cie. R 850 | |

Tread Lightly® Conduisez de façon responsable hors route. © 2005 Land Rover Canada. * PDSF du LR3 V6 2006 : 53 900 \$. Les taxes sont calculées sur le montant total du véhicule. ** Sur approbation de crédit de Land Rover, obtenez 4,9 % pour un terme allant jusqu'à 48 mois à la location de tout LR3 V6 2006 neuf. Exemple : sur approbation de crédit, un taux d'intérêt annuel de 4,9 % pour une location au détail de 48 mois vous permet de louer un LR3 V6 2006 à 695 \$ par mois. Obligation locative totale de 33 360 \$. Une limite de 64 000 km pendant 48 mois s'applique. Des frais de 20 cents le km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Aucun versement initial exigé. Première mensualité et dépôt de sécurité de 800 \$ exigés. Frais de transport (995 \$), immatriculation, assurances et taxes applicables en sus. Cette offre prend fin le 30 septembre 2005 et peut être annulée en tout temps sans préavis. Certains modèles peuvent faire l'objet d'une commande spéciale. † Aménagement 7 places possible avec groupe banquette arrière en option. †† Six visites d'entretien prescrit gratuites. Tous les détails chez votre concessionnaire Land Rover.

IDÉE

• Pendant que d'autres rêvaient d'augmenter leur chiffre d'affaires, nous imaginions un VUS technologiquement supérieur.



- ### LR3 V6 – ÉQUIPEMENT DE SÉRIE
- Moteur V6 de 4 L
 - Transmission intégrale en prise constante
 - Boîte automatique 6 vitesses à gestion électronique avec réglage manuel CommandShift^{MC}
 - Suspension pneumatique à commande électronique à quatre roues indépendantes
 - Technologie Terrain Response^{MC} et contrôle d'adhérence en descente
 - Sièges avant et arrière chauffants et pare-brise chauffant
 - Jantes alliage de 18 po
 - Climatisation automatique à deux zones
 - Entretien prescrit sans frais^{††}

LR3 V6 2006

BIEN ÉQUIPÉ À PARTIR DE 53 900 \$*

| | |
|--------------|------------------|
| LOCATION | TAUX D'INTÉRÊT** |
| 695\$ | 0\$ |
| PAR MOIS | COMPTANT |

Nous rêvions d'un VUS de luxe. Avec aménagement 7 places[†], technologie Terrain Response^{MC} brevetée et suspension pneumatique électronique réglable. Il semble que nos concurrents imaginaient des billets verts valser devant leurs yeux.

LAND ROVER LAVAL
3475 boul. Le Carrefour
Laval
Téléphone : (450) 688-1880
Fax : (450) 688-7080
www.landroverlaval.com

DÉCARIE MOTORS
8255 Bougainville
Montréal
Téléphone : (514) 334-9910
(angle Décarie et de la Savane)
www.decarie.com

LAND ROVER ST-LÉONARD
4305 boul. Métropolitain Est
St-Léonard
Téléphone : (514) 725-2221
Division de John Scotti Automotive
www.johnscotti.com



3341269

3341266

LA PRESSE AFFAIRES

DILBERT



À BIEN Y PENSER...

« Il faut être un génie pour se plaindre d'une manière attrayante. »

— F. Scott Fitzgerald (auteur)

POUR NOUS JOINDRE

La Presse Affaires, 7, rue Saint-Jacques, Montréal (Québec) H2Y 1K9
lapresseaffaires@lapresse.ca

SUDOKU

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

Niveau de difficulté : MOYEN

0071

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

Solution du dernier sudoku

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

Ce jeu est une réalisation de Ludipresse. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site www.les-mordus.com ou écrivez-nous à info@les-mordus.com

0070

DANS LA VALLÉE DE NAPA, EN CALIFORNIE

Les meilleures vendanges en quatre ans

BLOOMBERG

Les viticulteurs de la vallée de Napa, en Californie, région viticole la plus connue aux États-Unis, disent s'attendre à leurs meilleures vendanges en quatre ans.

En ce moment, la vallée de Napa, où se trouvent des producteurs tels que Robert Mondavi et Mumm, ainsi que l'entreprise du cinéaste Francis Ford Coppola, est en pleine saison de récolte.

Les producteurs précisent que les vendanges de cabernet et de chardonnay sont plus importantes que celles de 2004, ajoutant que les prix pourraient surpasser ceux de l'an dernier parce que les conditions météo favorables ont amélioré la qualité de leur vin.

« Dans l'ensemble, ça s'annonce vraiment bien », lance Greg Fowler, vice-président principal de la division Icon Estates, de Constellation Brands, qui exploite la société Robert Mondavi. « Si on a une bonne récolte, le reste de l'année s'annonce plutôt bien », ajoute-t-il.

La récolte de raisins en Californie pourrait permettre de recueillir 1,8 milliard de dollars américains cette année, selon des estimations de l'État et des producteurs. Cela surpasserait toutes les récoltes depuis 2001, indiquent des dossiers du Food and Agriculture Department de la Californie. Les producteurs ont vendu pour 1,58 milliard US de fruits en 2004. Les viticulteurs prévoient récolter 2,95 millions de tonnes de raisins, soit 6,5 % de plus que l'an dernier.

« Dame Nature nous a donné une bonne récolte », observe Jon Ruel, directeur de la viticulture de Trefethen Vineyards.

La vallée, qui se trouve à 90 kilomètres au nord de San Francisco, produit environ 4 % des raisins de cuve de l'État, au poids, et environ 22 % en termes économiques. Les raisins de Napa coûtent cinq fois plus cher que la moyenne des autres fruits de Californie parce que leur qualité est supérieure.

Cette année, les prix du raisin californien pourraient être supé-

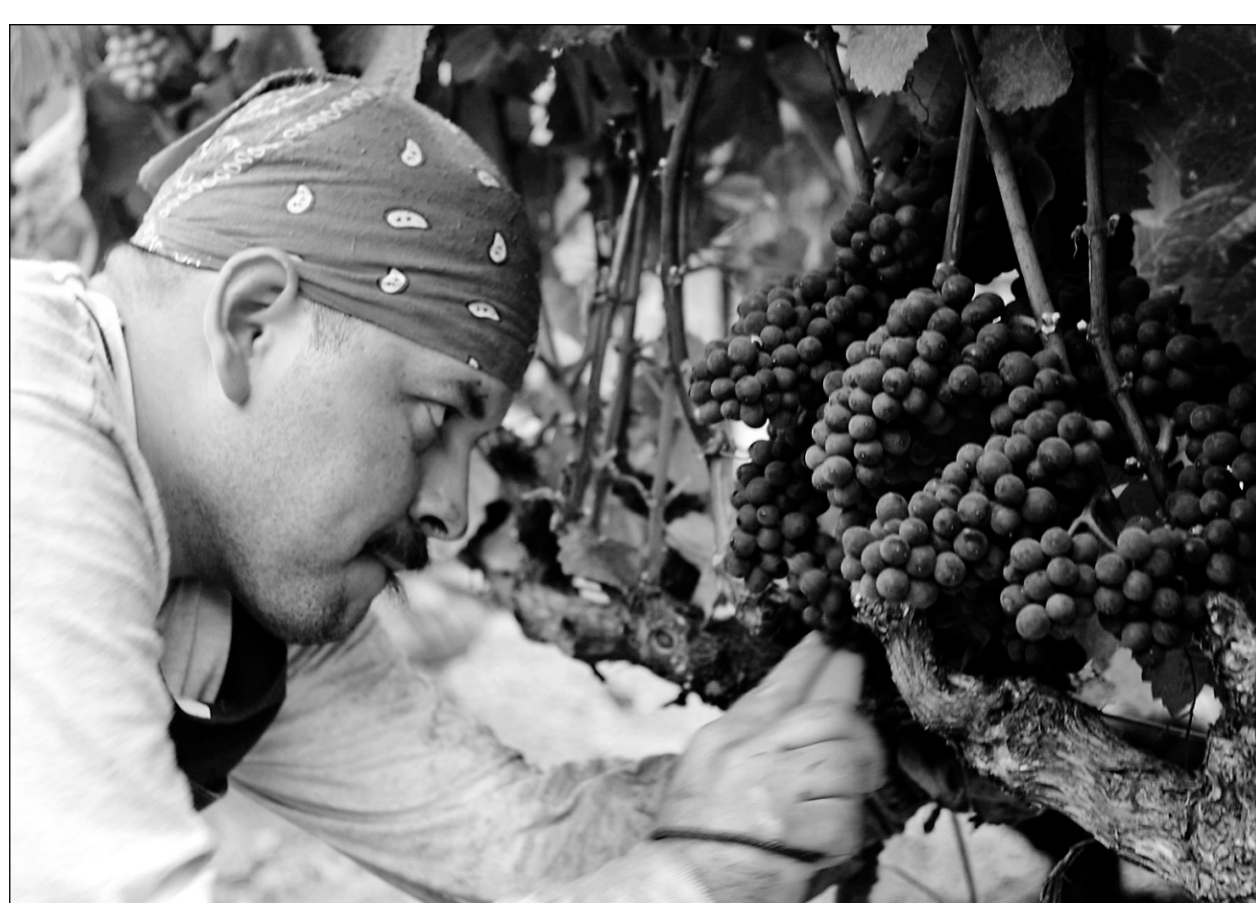


PHOTO BLOOMBERG

La récolte de raisins en Californie pourrait permettre de recueillir 1,8 milliard de dollars américains cette année.

rieurs à la moyenne de 571 \$US la tonne payée en 2004, d'après M. Ruel et d'autres producteurs. L'an dernier, les raisins de la vallée de Napa se sont écoulés au prix de 2936 \$US la tonne, selon

« Ce sera probablement l'une des meilleures récoltes de l'histoire », indique George Rose, porte-parole de Kendall-Jackson, de Santa Rosa, en Californie.

des données de l'État californien. Les prix finaux de la récolte seront dévoilés en février prochain.

« Ce sera probablement l'une des meilleures récoltes de l'histoire », indique George Rose, porte-parole de Kendall-Jack-

son, de Santa Rosa, en Californie, huitième entreprise américaine de fabrication de vin l'an dernier et qui comptait 4850 hectares de vignes en Californie. « Nous prévoyons une augmen-

se pour le cabernet est d'environ 3 % la tonne. Icon achète environ 5000 tonnes de raisin par année.

« Ce n'est pas une récolte exceptionnelle, mais elle est bonne », avance pour sa part Jason Kesner, directeur de Hudson Vineyards, qui possède 73 hectares et qui vend à différents établis-

sements dont Kistler Vineyards et Neyers Vineyards. La récolte de cette saison fait suite à des années d'offre excédentaire, de baisse de la demande et de météo moins que favorable. Les prix du raisin de cuve approchant les 600 \$US la tonne en 1997, la Central Valley et d'autres régions de la Californie plantèrent davantage de vignes, faisant passer la récolte, à l'échelle de l'État, à 3,36 millions de tonnes en 2000, soit 31 % de plus que la récolte de 1998. Le prix du raisin de cuve chuta de 11 % à 530 \$US la tonne en 2003, contre 597 \$US en 2001, selon des statistiques de l'État.

« Il y a eu plantation excédentaire dans la Central Valley à la fin des années 90, et il n'y avait pas de demande pour ce raisin, soutient M. Ruel. Aujourd'hui, il y a un meilleur équilibre entre l'offre et la demande. »

« Les gens du lieu tentent d'éviter la route », explique Michael Blasquez, acheteur de vin pour Oakville Grocery, qui accueille les touristes le long de la route 29, à deux voies.

« On peut sentir les fruits qui fermentent, ajoute-t-il. C'est une époque de l'année excitante pour les curieux. »

En 2003, les touristes ont dépensé 666,4 millions US dans le comté de Napa, un bond de 78 % en 10 ans, selon des estimations de l'État.

Conflits de générations ou d'organisation?

CONFLIT

suite de la page 1

Didier Dubois, chef de pratique pour la division organisationnelle de Dolmen Capital Humain, observe également des réactions très différentes selon les groupes d'âge lorsqu'il s'agit de mobilisation.

« Les programmes de reconnaissance universels génèrent des frustrations de part et d'autre. Chez les jeunes, qui accordent une très grande place à la qualité de vie, les témoignages de reconnaissance non pécuniaires sont plus efficaces », dit-il.

Dans la même veine, M. Dubois croit que les stratégies de rétention basées sur les défis professionnels ont la cote chez les plus jeunes.

De son côté, la conseillère et coach en carrière Madeleine Fortier, d'Accent Carrière, a maintes fois entendu des moins de 35 ans qui cherchaient un emploi affirmer que la conciliation travail et vie privée était leur priorité.

« Pour favoriser la rétention, les entreprises devront mettre en place des mécanismes qui répondent à cette attente », dit-elle.

Généralités et gestion

Yolande Pelchat, anthropologue et

chercheuse au Centre de santé et des services sociaux de la Vieille-Capitale est elle aussi bien au fait des attributs accolés aux générations BB, X et Y. Elle considère toutefois d'un oeil critique l'analyse des milieux de travail sous l'angle des catégories d'âge.

« Il faut être très prudent lorsqu'on pense les rapports intergénérationnels. Il ne faut pas accorder à l'âge le pouvoir de faire toute la différence », insiste-t-elle.

En 2001, M^{me} Pelchat et ses collègues de l'équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST) ont mené une étude portant notamment sur les relations entre l'âge et le rapport au travail.

Les chercheurs ont mené une soixantaine d'entrevues de type semi-dirigées avec des cadres et employés de deux ministères de la fonction publique québécoise.

Première découverte : l'âge renseigne peu sur l'évaluation du travail par les personnes interrogées.

« Le lien entre l'âge de l'employé et la position qu'il adopte par rapport à son travail est bien plus ténu qu'il était possible de l'imaginer au départ », rappelle M^{me} Pelchat.

Deuxième constat : les relations entre les employés d'âges différents

sont davantage marquées par la collaboration que par l'antagonisme.

« Les entrevues nous amènent à remettre en question ce qui est maintenant devenu un lieu commun, soit l'existence d'un fossé intergénérationnel », ajoute M^{me} Pelchat.

De plus, l'étude a permis de découvrir que les employés, peu importe leur âge, associent aux mauvaises pratiques de gestion la majorité des difficultés éprouvées au travail.

« Il s'agit d'une recherche exploratoire, menée au sein de la fonction publique il y a quatre ans. Il ne faut donc pas généraliser à tous les milieux de travail et il faut examiner en profondeur chaque situation », précise la chercheuse.

Malgré cette précision, M^{me} Pelchat s'inquiète de la tendance à voir les milieux de travail comme des lieux de conflits générationnels ou à attribuer à certains groupes d'âge des valeurs et des attributs particuliers.

« En regardant les difficultés des milieux de travail sous l'angle de l'âge ou des générations, on risque d'occulter plein d'autres aspects qui peuvent générer des conflits, comme l'origine sociale et l'organisation du travail », souligne M^{me} Pelchat.

Avec US Airways, Air Canada prépare son avenir

MILTON

suite de la page 1

Le bouquin, dont les profits sont versés à une oeuvre de charité, a connu un certain succès en anglais. Le premier tirage de 8000 exemplaires s'est bien vendu et 2000 exemplaires supplémentaires ont été imprimés. Une version en livre de poche est envisagée.

Le nouvel auteur est plutôt content de son coup. « Les écrits restent », se réjouit-il à l'idée que le livre va lui survivre et que ses enfants le liront.

Mais c'est d'abord et avant tout pour les employés d'Air Canada que Robert Milton l'a écrit. Pour qu'ils comprennent ce qui s'est passé et ce que leur entreprise a réussi à accomplir. « J'ai reçu beaucoup de réactions positives », indique-t-il. Selon lui, même si le syndicat des pilotes du transporteur n'a pas aimé sa version des événements, « plusieurs pilotes m'ont dit qu'ils l'avaient aimée ».

Le président d'Air Canada est fier de la restructuration de son

entreprise, qui a donné naissance à un transporteur plus solide et plus en mesure de relever les défis qui continuent de se présenter, comme l'augmentation du prix du carburant.

« Le défi, maintenant, c'est d'être prêt pour le prochain événement imprévisible, dit-il, même si on n'a aucune idée de ce que ce sera. »

La solidarité financière d'Air Canada lui permet d'envisager l'avenir avec une certaine sérénité et Robert Milton continue de rêver à de nouveaux avions. Même si Air Canada a dû annuler sa commande de 32 appareils à Boeing — un contrat de 6 milliards de dollars américains — faute d'avoir pu s'entendre avec ses pilotes, ce n'est que partie remise, affirme-t-il. Le dossier est en arbitrage depuis vendredi.

« Aussitôt que nous aurons une entente, nous retournerons chez Boeing pour discuter », dit-il. Il pense pouvoir obtenir les appareils un peu plus tard que prévu, mais aux mêmes conditions que lorsque l'entente entre les deux parties a été annoncée en avril dernier. « Je pense qu'ils seront très coopératifs, ils ont des avions à vendre. »

GESTION D'AUJOURD'HUI

LA PRESSE AFFAIRES

Les dirigeants sont-ils des pigeons?

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

**BART KASOWSKI
ET LAURENT LAPIERRE**
COLLABORATION SPÉCIALE

Abraham Zaleznik est professeur émérite de la Harvard Business School. Il est le premier à avoir appliqué les principes de la psychanalyse au monde de l'entreprise. Tout au long de sa carrière, il a aidé nombre de dirigeants à développer les aptitudes mentales leur garantissant le succès.

Selon M. Zaleznik, le leadership prend sa source dans l'esprit. Il débute par une construction mentale. Le professeur croit que les chefs de file diffèrent du commun des mortels par leur habileté à formuler une vision consciente, une construction mentale de l'organisation future du monde. Bien que ce concept paraisse simple, très peu de gestionnaires sont enclins à avoir une vision créatrice. Cela requiert d'ailleurs une bonne dose de courage.

Mais pourquoi les visionnaires se font-ils si rares? Zaleznik accuse un vieil adage populaire: « Si quelque chose n'est pas brisé, nul besoin de le réparer (*If it ain't broke, don't fix it*). »

« Même si rien n'est brisé, il n'y aura peut-être pas d'occasion, le cas advenant, de réparer. » Voilà le problème. Le monde change. Les entreprises font constamment face à de nouvelles sources de concurrence, de pression.

Les dirigeants doivent être conscients des dangers que d'autres, qui ne pensent pas à long terme, ne prévoient pas. Pour les meneurs, le défi consiste à formuler leur pensée, leur vision d'un futur souhaité; ils doivent ensuite être capables de générer l'enthousiasme nécessaire



PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE

Abraham Zaleznik aime comparer les gens aux pigeons en prenant assise sur les premières expériences du psychologue behavioriste Frederick Skinner. « Une fois que les pigeons avaient trouvé le bon bouton, ils continuaient simplement à appuyer sur le même bouton pour recevoir leur ration de maïs », raconte Zaleznik.

afin que leurs employés et leur entreprise tout entière se mettent en marche vers un tel avenir.

Zaleznik reconnaît que, dans la réalité quotidienne du monde des affaires, les dirigeants doivent faire face à plusieurs difficultés; il est souvent malaisé pour eux de rester fidèles à leur vision. Lorsque tout semble fonctionner comme sur des roulettes, Zaleznik note qu'il est très facile de tomber dans le piège de la « compulsion de répétition ».

« De nombreuses personnes occupant des postes de leadership se font attraper dans les rouages de

la course aux résultats, aux profits, aux bénéfices par action, dans l'intérêt des actionnaires. Ils perdent alors de vue que le succès présent cache souvent, dans ses replis, les fondements du déclin futur. »

La répétition

Les premières expériences du psychologue behavioriste Frederick Skinner offrent à Zaleznik un cadre analogique très puissant pouvant servir de leçon aux chefs de file. Dans l'une de ses expériences, des pigeons avaient appris à appuyer sur un bouton

pour recevoir des flocons de maïs. « Une fois que les pigeons avaient trouvé le bon bouton, ils continuaient simplement à appuyer sur le même bouton pour recevoir leur ration de maïs », raconte Zaleznik.

« Je crois que la plupart des gens ont cette même réaction. Ce qui, pour eux, était un comportement gagnant dans le passé, se transforme peu à peu en compulsion de répétition. Ils ont besoin de reproduire ce comportement pour obtenir une récompense. Ce mécanisme détruit l'ouverture mentale nécessaire pour avoir une vision créatrice. »

Selon le spécialiste, plusieurs entreprises ont échoué parce qu'elles manquaient de vision et qu'elles se sont laissées attraper dans le piège des répétitions de comportements gagnants passés. L'industrie de l'automobile ou de l'informatique regorge d'échecs semblables.

Zaleznik pense que les dirigeants peuvent tirer de nombreuses leçons du monde de la psychologie. Ainsi, cela peut les aider à prendre conscience de leur degré d'autorité et d'indépendance. À travers ses recherches, le créateur du cours « Psychodynamique du leadership », un séminaire innovateur donné à Harvard, pousse les meneurs à développer leur intelligence psychologique, afin de les aider à mieux comprendre leurs motivations et le comportement des individus qui les entourent.

Psychanalyste clinique chevronné, Zaleznik affirme qu'il y a une différence majeure entre l'intelligence psychologique et la notion d'intelligence émotionnelle, très à la mode depuis les années 90.

« À mon sens, l'intelligence psychologique est un concept beaucoup plus profond, d'autant plus qu'il renvoie aux notions d'enseignement et d'apprentissage. En psychanalyse, l'individu tente de renforcer l'égo par l'intelligence psychologique — la capacité mentale d'envisager et de faire face à la réalité, tant interne qu'exter-

ne. » Le chercheur affirme que les dirigeants doivent accroître leur capacité à comprendre les gens dans des situations complexes. Pour ce faire, ils doivent apprendre à maintenir une certaine distance entre eux-mêmes et le monde extérieur qu'ils observent.

« Pour un leader, c'est très sain de faire preuve d'un brin de paranoïa dit Zaleznik. Cela va à l'encontre du principe qu'il faut accorder sa confiance aux partenaires et collègues. Mais, que signifie « faire confiance? Tout le monde veut vous vendre quelque chose. Une saine dose de paranoïa vous permet d'être sceptique et de douter, ce qui vous porte à chercher et à creuser plus profondément pour essayer de comprendre la situation. »

La dépendance des employés subordonnés est aussi malsaine que celle des dirigeants, car, selon Zaleznik, si les travailleurs ne s'engagent pas pleinement dans leurs tâches, s'ils ne se sentent pas responsables, toute l'organisation s'en trouve affaiblie.

« Les employés doivent s'affirmer. Il est essentiel pour les subordonnés d'éviter toute dépendance car cela les empêche de penser clairement. Les autres ne peuvent vous aider à améliorer votre sens des responsabilités et votre autonomie. Vous devez vous améliorer en développant les capacités mentales et la volonté nécessaires pour prendre des risques. »

Pour Zaleznik, la clé psychologique de l'indépendance, c'est « une saine dose de narcissisme ». Il nuance toutefois: « Cela signifie avoir un degré de confiance et d'estime de soi qui permette au chef de file d'atteindre ses objectifs et d'utiliser le pouvoir de façon très créative. »

Bart Kasowski est étudiant au doctorat en philosophie à l'Université de Montréal et Laurent Lapierre est titulaire de la Chaire de Leadership Pierre-Péladeau. Traduit de l'anglais par Laurence Prud'homme, écrivaine et rédactrice professionnelle à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal.



7^e ÉDITION

FORCES AVENIR

RECONNAÎTRE ET PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT ÉTUDIANT

À l'approche de son gala d'excellence, présenté le 29 septembre prochain à Montréal, **Forces AVENIR** est fière d'honorer au fil des jours les différents finalistes de 2005. Au total, vous découvrirez 21 projets et 12 personnalités dont l'engagement exceptionnel fait la différence dans notre société.

www.forcesavenir.qc.ca

Catégorie AVENIR Personnalité 1^{er} cycle



Julie Dumais-Lévesque / UNIVERSITÉ LAVAL

Engagée politiquement dans le but d'influencer les choix de société

Julie Dumais-Lévesque, étudiante en enseignement secondaire à l'Université Laval, clame haut et fort son intention de jouer un rôle déterminant dans la mise en place d'une nouvelle société québécoise. Pour cette jeune femme active depuis cinq ans au sein du Parlement jeunesse du Québec, l'exercice de la démocratie est emballant pour qui aime influencer les choix de société. Julie entend être une enseignante exemplaire, engagée, pour ensuite devenir une directrice d'école secondaire au leadership conciliateur, puis une politicienne de premier plan qui inspirera les individus et suscitera leur engagement. Ses ambitions, elle les tire de sa volonté de bâtir une société plus équilibrée et plus ouverte.

Jenn Kang / UNIVERSITÉ BISHOP'S

Engagée à exprimer chaque jour sa vision pour un monde plus vert

Jenn Kang, simultanément inscrite à une majeure en enseignement, à une mineure en arts dramatiques et à une autre en psychologie à l'Université Bishop's, s'engage à fond dans tout ce qui la stimule. La preuve: la jeune femme a participé aux activités de 35 organisations différentes du campus. Sa passion pour les arts dramatiques et l'écriture l'a amenée à devenir éditrice du magazine *The Mitre*, ainsi qu'à écrire quatre courtes pièces, dont deux ont été mises en scène et jouées devant public. Qui plus est, Jenn s'investit au sein du Bishop's University Environmental Committee. Présidente de l'organisation, elle a entre autres coordonné l'implantation d'un programme de compostage et celle d'un programme de recyclage de piles électriques.



Jonathan Lemay / ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE

Engagé à donner le goût des sciences et de l'ingénierie aux jeunes

Jonathan Lemay, étudiant en génie mécanique à l'École de technologie supérieure, collabore à un projet de jumelage avec des enfants de sixième année fréquentant une école d'un milieu défavorisé de Montréal. Pendant 13 semaines, à raison d'une rencontre par semaine, il accueille les jeunes et, par l'entremise d'un projet concret, s'efforce de leur prouver que les sciences sont à leur portée. Son objectif: leur montrer qu'avec de la motivation et de la persévérance, ils peuvent arriver à leurs fins et aspirer à des carrières captivantes. Participant aussi à l'organisation de l'activité *Les filles et les sciences*, un duo électrisant, Jonathan a trouvé dans ce projet une manière enrichissante de pousser plus loin son engagement auprès d'une clientèle généralement peu courtisée par l'ingénierie.

De Sept-Îles à l'Ukraine

MAXIME BERGERON

SEPT-ÎLES – Christian Michaud a été doublement surpris au dernier Gala des Mercuriades. Non seulement la société qu'il dirige, Metal 7, a remporté le prix « Marché hors Québec », mais elle a aussi été nommée Petite entreprise de l'année.

« On ne savait même pas que cette dernière catégorie existait ! a dit le directeur général, M. Michaud, rencontré dans les ateliers de Metal 7. Alors quand nous sommes revenus avec deux prix, on était encore plus satisfaits. »

La PME de Sept-Îles occupe un créneau hyper pointu. Et en demande. Sa principale spécialité, c'est l'application de revêtements métalliques ultra résistants sur des pièces de machinerie industrielle. Au fil des ans, l'équipe de Metal 7 a inventé plusieurs « recettes » de ces métaux en fusion, dont la solidité a séduit des entreprises partout dans le monde.

Une fois pulvérisés sur des pièces d'équipement, ces revêtements permettent d'en prolonger la durée de vie de plusieurs années, ou encore d'en modifier les propriétés. « Tu peux frotter ça avec une lime et ça ne laissera pas de trace », dit Christian Michaud en montrant un bout de tuyau recouvert d'un mince enduit de « céramique pure ».

Les clients de l'entreprise sont surtout des industries du secteur primaire. Les usines de transformation du minerai de fer, les alumineries et les papeteries cherchent à augmenter leur productivité en se dotant de pièces d'équipements plus résistantes. Elles font donc appel à Metal 7.

À sa fondation, en 1974, la mission de Metal 7 était tout autre. La PME se consacrait alors à l'usinage de pièces pour les grandes industries des environs — les mines IOC, Wabush et Québec Cartier. Son orientation a vite changé.

En 1978, le fondateur Arthur Leblanc a délaissé quelque peu cette activité pour se consacrer au développement de revêtements métalliques. Une décision qui a sauvé l'entreprise, dit Christian Michaud. Car avec la « crise du fer » des années 80, et la chute draconienne de l'activité minière et industrielle sur la Côte-Nord, Metal 7 n'aurait jamais pu survivre uniquement en fabricant des pièces, explique le président.

« La métallisation a été notre planche de salut. Ça et l'exportation. À partir de 1982, on a commencé à exporter en Europe et aux États-Unis, alors ce qu'on

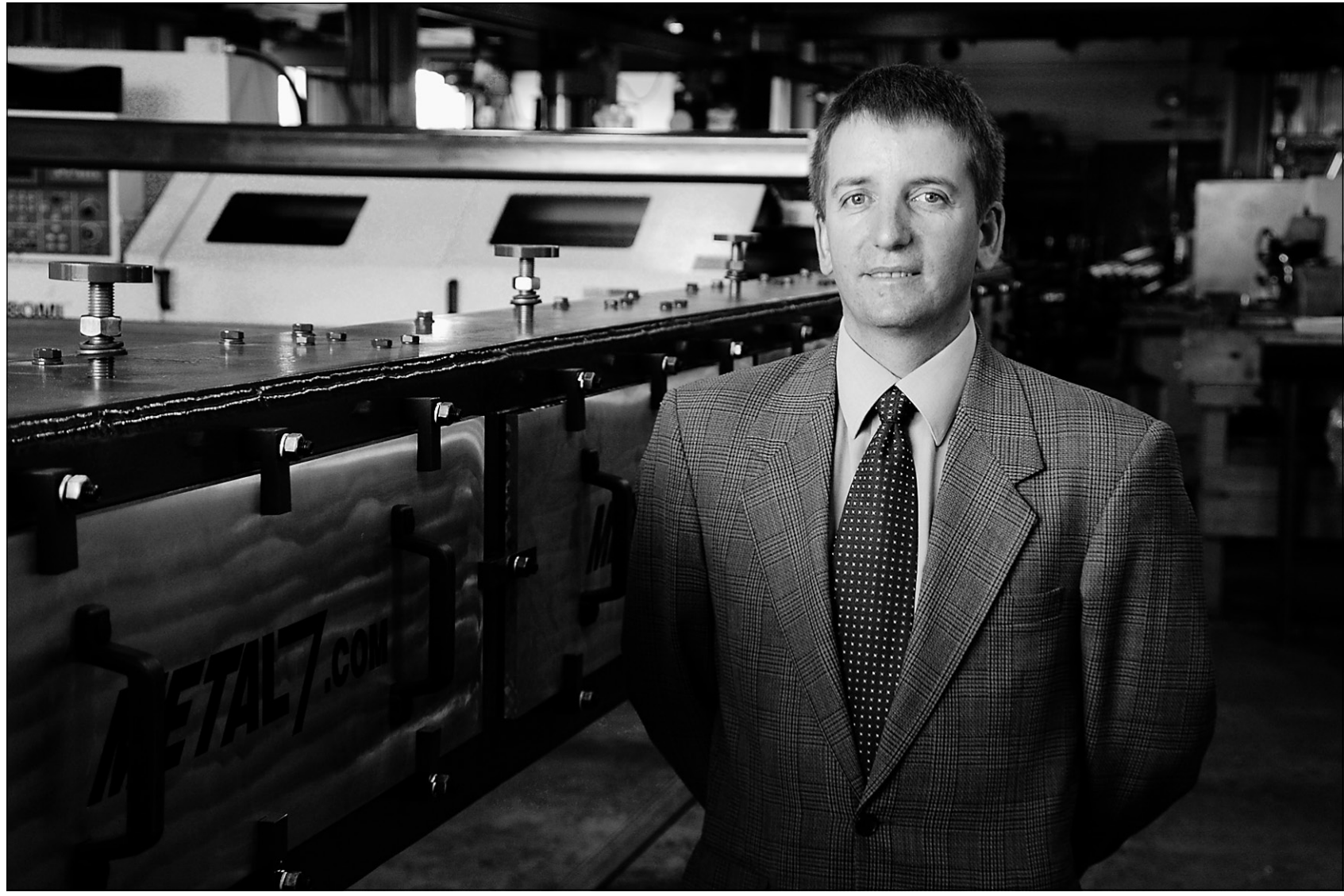


PHOTO GERMAIN FORTIN. COLLABORATION SPÉCIALE

Au fil des ans, l'équipe de Metal 7, dirigée par Christian Michaud, a inventé plusieurs « recettes » de métaux en fusion, dont la solidité a séduit des entreprises partout dans le monde.

a perdu sur le marché local, ont est allé le chercher ailleurs. Ça très bien fonctionné. »

Avec un produit en demande et une réputation qui s'est mise à circuler de plus en plus autour

de fer dans les usines de boule-

vestir. À l'heure actuelle, la PME est très occupée par ses nombreuses commandes de « tamis à rouleau », des machines qui servent à trier les boulettes de fer dans les usines de boule-

l'Inde, l'Amérique du Sud, le Golfe Persique et la Scandinavie. Partout où il y a une industrie minière, ou presque, Metal 7 compte des clients.

Prochaine étape : la Chine. Du moins, c'est ce qu'espère Christian Michaud, comme bien des entrepreneurs d'ici. Un représentant de Metal 7 est présentement là-bas, avec la délégation officielle québécoise qui accompagne le premier ministre Jean Charest. « On va faire un tour en Chine; on ne connaît pas beaucoup ce marché, on n'y a jamais touché », dit M. Michaud.

Metal 7 est détenue à 50 % par une entreprise locale, Spécialité hydrolique Côte-Nord. L'autre moitié appartient à un groupe de trois personnes, dont le président Christian Michaud et sa conjointe, qui travaille comme contrôleuse à l'usine.

Depuis 2001, l'entreprise a investi plus de 3 millions de dollars pour se moderniser. Elle a d'abord acheté de nouveaux équipements,

puis a agrandi ses installations. Seul hic : les contrats sont si nombreux qu'elle n'a pas encore eu le temps de déménager dans les nouveaux locaux ! On a déjà vu pire problème...

Metal 7 investit aussi des sommes importantes en recherche et développement, en vue de concevoir de nouveaux revêtements toujours plus résistants.

La Russie et l'Ukraine, avec leurs nombreuses mines et des usines souvent délabrées, offrent des occasions d'affaires exceptionnelles.

du globe, Metal 7 est devenue une vraie entreprise internationale. Aujourd'hui, elle fait la moitié de son chiffre d'affaires annuel de 10 millions de dollars hors du Canada.

Son principal marché étranger ? Les anciennes républiques soviétiques ! La Russie et l'Ukraine, avec leurs nombreuses mines et des usines souvent délabrées, offrent des occasions d'affaires exceptionnelles à Metal 7. La boîte a même embauché des employés originaires de ces pays pour l'aider à mieux les in-

ter. Avec la remontée récente des cours du fer, le marché est en ébullition, dit M. Michaud. Les commandes affluent.

Metal 7 a d'ailleurs signé un gros contrat — 2,4 millions — avec une entreprise russe, Mikhailovski Mining, pour de tels « tamis ». Une machine destinée au conglomérat vient tout juste d'être terminée. Plusieurs autres ont déjà été livrées.

Outre l'Europe de l'est, la PME qui emploie 82 personnes compte des clients dans plusieurs régions du monde, dont

L'ENTREPRISE

METAL 7

Siège social : **Sept-Îles**

Activités : **métallisation, usinage, recherche et développement**

Chiffre d'affaires : **10 millions**

Nombre d'employés : **82**

Principaux clients : **usines de transformation minières et papeteries, alumineries**

Clients hors Canada : **50 %**

Site Internet : **www.metal7.com**

LAPRESSEAFFAIRES.COM

Abonnez-vous au site de nouvelles financières et économiques le plus consulté au Québec... **C'EST GRATUIT**



GS300 2006 508\$ 48mois 3,9%
Aucun dépôt de sécurité

BOUCLEZ L'ÉTÉ EN BEAUTÉ

DÉFILEZ AVEC DUBUC ET LEXUS

TAUX IRRÉSISTIBLES | **GARDE-ROBE DE 10000 \$ À GAGNER*** | **VERRES FUMÉS SANS FRAIS***



SPINELLI LEXUS
561, BOUL. ST-JOSEPH, LACHINE
(514) 634-7171 1800 352-6111
VENTES@SPINELLI.LEXUS.CA

VIMONT LEXUS
255, BOUL. ST-MARTIN EST, LAVAL
(450) 668-2710 1800 625-3987
VENTES@VIMONT.LEXUS.CA

GABRIEL LEXUS
3303, CÔTE DE LIESSÉ, ST-LAURENT
(514) 747-7777
VENTES@GABRIEL.LEXUS.CA

PRESTIGE LEXUS
5770, BOUL. TASCHEREAU, BROSSARD
(450) 923-7777
VENTES@PRESTIGE.LEXUS.CA

Aucun dépôt de sécurité à la location d'un véhicule Lexus GS300 2006 Suffixe « A ». Taux d'intérêt à la location: 3,9% - Acompte ou échange équivalent: 10775\$ - Mensualité de location: 508\$ / 48 mois - PDSF: 64300\$ - Rabais du concessionnaire: 3046\$. Rabais additionnel Sport Plus de 2000\$. Cette offre s'applique à des plans de location de 48 mois de SFL, sur approbation du crédit. Cette offre s'applique uniquement aux véhicules en stock chez le concessionnaire et ne peut être combinée à aucune autre offre. Limite de kilométrage: 24000 km par an. Frais de 0,15\$ pour chaque kilomètre supplémentaire (0,10\$ par kilomètre si convenu au moment de la signature du contrat de location). Frais de transport et de préparation en sus. Taxes, immatriculation et assurances en sus. Le concessionnaire peut vendre à un prix moindre. Voyez votre concessionnaire Lexus le plus près pour plus de détails. Offre en vigueur jusqu'au 30 septembre 2005. Le modèle peut être montré avec un équipement en option. *Les verres fumés Dubuc seront offerts aux cent (100) premiers acheteurs d'une nouvelle Lexus. Les détails du concours sont disponibles chez votre concessionnaire participant. Le concours se termine le 30 septembre 2005.



Chez Barrick, des initiés empochent vite



MICHEL GIRARD

TRANSACTIONS D'INITIÉS

Le jeudi 15 septembre, l'initié Vincent Anthony Borg, vice-président communications de Barrick Gold, publiait un communiqué annonçant que la mise en production de la nouvelle mine d'or Veladero, en Argentine, était devancée. Barrick s'attend, disait-il, à ce que Veladero produise d'ici la fin de l'année quelque 55 000 onces d'or, puis environ 700 000 onces par an au cours des prochaines années.

Comme grosse nouvelle boursière susceptible d'avoir un impact immédiat sur le cours de l'action de Barrick, c'en était toute une. Qu'a fait M. Borg dans les minutes qui ont suivi la diffusion de son communiqué sur le fil de presse? Il s'est empressé de liquider les 5000 actions qu'il avait acquises en exerçant un nombre similaire d'options

au prix d'exercice de 23,60 \$ l'action. Les actions ont été vendues à un prix moyen de 33,30 \$, pour un profit rapide de quelque 53 000 \$.

Le lendemain, soit le 16 septembre, M. Borg allait liquider 7500 actions additionnelles au prix moyen de 34,10 \$ cette fois. Ces actions, il les avait également acquises par exercice d'options, au prix de 23,60 \$. Ce qui lui a rapporté un gain additionnel de 78 000 \$.

On parle donc d'un gain total de l'ordre de 131 000 \$ pour M. Borg.

Précisons que la diffusion de la nouvelle de M. Borg sur la mise en production accélérée de Veladero avait fait grimper l'action de Barrick de 1,54 \$, soit de 58 cents le 15 septembre et de 96 cents le 16 septembre.

M. Borg n'est pas le seul initié de Barrick Gold à avoir pressé le pas pour liquider des blocs d'actions par suite de la diffusion de cette bonne nouvelle sur Veladero. Il y a également John Thomas McDonough, le vice-président des opérations Argentine et Chili (un initié bien placé dans le dossier de la mine Veladero), qui a senti l'urgent besoin de liquider rapidement des blocs d'actions et d'options.

Le jour même de la diffusion de la nouvelle sur la mise en production

accélérée de la mine Veladero, soit le 15 septembre, M. McDonough exerçait un bloc de 50 000 options au prix de 29,20 \$. Il revendait immédiatement les 50 000 actions au prix de 33 \$, pour un gain rapide de 190 000 \$. Le lendemain, il revendait deux autres blocs d'actions, soit un de 20 000 qui lui a rapporté un profit rapide de 203 000 \$ et un autre de 20 000 actions qui lui a procuré un gain additionnel de 96 000 \$. En tout donc, M. McDonough s'est empressé d'encaisser un profit de 489 000 \$.

en cédant sur le marché un bloc de 10 000 actions à 34 \$.

Un des membres de la haute direction, Alexander John Davidson, n'a pas, quant à lui, pris le temps d'attendre la diffusion du communiqué sur Veladero pour passer à l'action.

Dans le Bulletin de l'Autorité des marchés financiers, on rapporte que M. Davidson s'est départi d'un bloc de 50 000 actions la veille même de l'annonce, soit le 14 septembre. Les actions ont été vendues à 32,50 \$ l'action, après avoir été ac-

rigeants d'une multinationale comme Barrick Gold puissent encore aujourd'hui s'empresser de liquider une partie de leurs options et actions dès la publication officielle d'une nouvelle importante par voie de communiqué. C'est une question de vie ou de mort pour eux.

Pourquoi agissent-ils si rapidement? Il ne peut y avoir qu'une seule raison: Ils savent que la nouvelle aura un impact immédiat sur le cours de l'action, soit à la hausse ou à la baisse, selon la nature de la nouvelle. En vertu de la Loi sur les valeurs mobilières, les initiés ont le droit d'effectuer les transactions qu'ils veulent sitôt que le communiqué (annonçant la nouvelle) est officiellement diffusé par une des agences de presse.

Mais j'ai une petite suggestion à faire à l'Autorité des marchés financiers: que diriez-vous d'imposer aux initiés qui sont si pressés de liquider leurs actions et options d'attendre obligatoirement un délai minimum de 48 heures après la diffusion du communiqué pour effectuer leurs transactions?

Après tout, les initiés ne travaillent-ils pas pour le bien des actionnaires!

Des hauts dirigeants de Barrick Gold se sont empressés de liquider des options et des actions dès la publication officielle d'une nouvelle importante.

Deux autres hauts dirigeants de Barrick ont profité de la hausse de l'action à la suite de la diffusion de l'annonce sur la mine Veladero pour liquider, le 16 septembre, des blocs d'actions et d'options.

Il s'agit de Ammar Al-Joundi et Andre Roger Falzon. M. Ammar Al-Joundi a vendu sur le marché 15 000 actions. Gain brut: environ 150 000 \$. Pour sa part, M. Falzon a empoché un profit de 104 000 \$

quises à 23,60 \$ par exercice d'options. Profit de la journée pour M. Davidson: 432 500 \$.

Au cours des dernières années, on a eu droit à une multitude de scandales du côté des transactions d'initiés. À tel point que toutes les grandes entreprises ont senti le besoin de resserrer leurs règles de gouvernance et leurs codes d'éthique.

Il est bizarre de voir des hauts di-



Mon spa, c'est avant tout une affaire de plaisir.

Et ça l'est encore plus avec ma carte Affaires Voyages RBC®.

« J'ai vraiment bien fait de prendre la carte *Visa** Platine Affaires Voyages^{mc} RBC Banque Royale® pour régler séparément mes dépenses d'entreprise. Comme elles sont toutes regroupées dans un relevé à part, ça simplifie ma gestion... et ça fait le bonheur de mon comptable !

En plus, les points RBC Récompenses® de ma carte Voyages personnelle s'ajoutent à ceux de ma carte d'entreprise. Donc, j'obtiens plus vite des primes-voyages pour partir où je veux et quand je veux, en choisissant ma compagnie aérienne et mes dates. Il n'y a jamais de période d'interdiction, ni de limite de sièges !

Avec RBC, c'est moi qui me fais dorloter ! »

– Peter James Chang, propriétaire de Totto Spa & Salon

Demandez dès aujourd'hui votre carte Affaires Voyages RBC.

Composez le 1-800-ROYAL® 2-0 ou rendez-vous au www.rbcbanqueroyale.com/choix-affaires.

La carte Affaires Voyages, c'est tellement mieux. La preuve ? Vous recevrez 10 000 points RBC Récompenses en prime à l'adhésion et 5 000 points au premier renouvellement.**

J E C H O I S I S > R B C ^{mc}



RBC Banque Royale

** Pour que vous soyez admissible à l'offre de points RBC Récompenses en prime, votre demande de carte *Visa* Platine Affaires Voyages RBC Banque Royale doit nous parvenir et être approuvée par nous pendant la période d'admissibilité à l'offre, soit entre le 1^{er} septembre et le 31 décembre 2005. Les clients déjà titulaires de la carte *Visa* Affaires Voyages au début de la période d'admissibilité ne peuvent profiter de cette offre. Les 10 000 points en prime à l'adhésion seront crédités à la première carte émise au demandeur d'entreprise; ils apparaîtront sur le premier relevé *Visa*. Au premier renouvellement, 5 000 points en prime seront portés à cette même carte une fois que les frais annuels auront été perçus. Dans le cas où l'entreprise serait détenue en copropriété, un seul propriétaire d'entreprise bénéficiera de la possibilité de combiner les points de sa carte personnelle et de sa carte d'entreprise. Les cartes supplémentaires ne sont pas admissibles à l'offre de points en prime à l'adhésion et au renouvellement; elles ne donnent pas la possibilité d'additionner les points d'une carte personnelle à ceux d'une carte d'entreprise. Cette offre ne peut être jumelée à d'autres offres. © Marques déposées de la Banque Royale du Canada. RBC et Banque Royale sont des marques déposées de la Banque Royale du Canada. ^{mc} Marques de commerce de la Banque Royale du Canada. * Marque déposée de Visa International Service Association. Utilisée sous licence.

ÉDITORIAL

L'heure des solutions



mboisver@lapresse.ca

MICHÈLE BOISVERT

Une rencontre importante pour l'avenir de la réglementation des valeurs mobilières au pays se tiendra jeudi, à Ottawa. Les ministres provinciaux des Finances tenteront de s'entendre sur la façon la plus simple et efficace d'améliorer la structure réglementaire des valeurs mobilières.

Deux philosophies s'opposent : il y a les tenants de la centralisation qui prônent une commission des valeurs mobilières unique et ceux qui militent plutôt pour une formule qui vise l'harmonisation de la réglementation à l'échelle du pays, tout en maintenant en place les commissions des valeurs mobilières provinciales, ce qu'on appelle la formule passeport.

Compte tenu de l'impasse dans laquelle les discussions se sont enlisées, il y a lieu de craindre que la rencontre de jeudi se transforme en un dialogue de

Le régime de passeport a l'avantage de maintenir l'expertise en place dans chacune des provinces et d'offrir la flexibilité nécessaire à l'adoption de règles locales.

sourds. Ce serait non seulement déplorable, mais également néfaste pour l'économie canadienne. Le débat sur l'avenir de la réglementation des valeurs mobilières a assez duré, l'heure des solutions a sonné.

Ce débat a refait surface dans la foulée des scandales boursiers américains et de l'adoption de lois aux États-Unis, comme Sarbanes-Oxley, qui encadrent davantage le secteur financier. La nécessité d'améliorer l'efficacité de notre cadre réglementaire est alors apparue criante. Tous reconnaissent que l'existence de 13 autorités des valeurs mobilières au Canada, soit une dans chacune des 10 provinces et une dans chacun des trois territoires était préjudiciable au bon fonctionnement des marchés.

S'il y avait consensus sur le problème, c'est sur la façon d'y remédier qu'il y a eu dissensions. Après s'être ralliée à l'ensemble des provinces qui avaient opté pour une formule passeport et tra-

vaillé à sa mise en place, l'Ontario a fait volte-face en 2004. Décidant de faire cavalier seul, notre voisin s'est mis à militer pour une commission unique basée, bien entendu, à Toronto, là où sont concentrés les principaux acteurs de l'industrie financière, notamment les grandes banques.

Malgré la défection de l'Ontario, les autres provinces ont poursuivi leur travail et adopté, en mai dernier, un projet de loi permettant l'établissement du régime de passeport en valeurs mobilières, un régime qui a cours dans la Communauté européenne. Le passeport est une entente de réciprocité, c'est-à-dire que les entreprises et les courtiers ont accès à toutes les juridictions qui participent à l'entente, en ne faisant affaire qu'avec l'autorité en valeurs mobilières de leur juridiction. Ce régime réduit du coup le temps nécessaire à l'inscription et à l'examen du prospectus et simplifie l'accès au marché. Ce sont là d'importantes améliorations, d'autres devront s'ajouter, mais il faut admettre que les provinces ont fait des efforts tangibles pour trouver une solution.

En plus de compenser les lacunes de l'ancien système, le régime de passeport a également l'avantage de maintenir l'expertise en place dans chacune des provinces et d'offrir la flexibilité nécessaire à l'adoption de règles locales. Pour le Québec, où le régime de passeport est en vigueur depuis le 19 septembre dernier, cela veut dire d'une part que l'on maintient chez nous le savoir-faire lié au commerce des valeurs mobilières et d'autre part, que l'on peut mieux répondre

aux besoins des entreprises de taille moyenne qui sont la clef de voûte de notre économie. Ce sont là des arguments de taille, auxquels s'ajoute une dimension politique importante : le commerce des valeurs mobilières est de juridiction provinciale et la création d'un régulateur unique implique que les provinces renoncent à cette prérogative.

Comme aucune étude sérieuse n'est venue démontrer la supériorité d'un régulateur unique au régime de passeport et que l'exemple américain, où la présence d'une commission nationale, en l'occurrence la SEC, n'a pas empêché les fraudes de se produire, nous sommes d'avis que le régime du passeport est l'option à favoriser. Plutôt que la discréditer, comme il l'a fait récemment, le ministre fédéral des Finances devrait au contraire encourager cette formule issue de la collaboration de neuf provinces et trois territoires. Cette collaboration n'est-elle pas un bel exemple du fédéralisme ?

LA BOÎTE AUX LETTRES

Une bonne affaire

Je suis très déçu de la sortie du ministre fédéral des Finances contre les fiducies de revenu. À mon avis, il faut considérer que :

> Le taux marginal d'impôt de ceux qui reçoivent ces revenus est, en général, plus élevé que le taux d'impôt corporatif, ces investissements étant assez risqués.

> Plusieurs de ces entreprises distribuent plus que leurs profits taxables, en ajoutant une partie de l'amortissement.

> Ces entreprises seraient moins enclines à vouloir dissimuler des profits taxables.

Il est moins que certain que le fisc perde du revenu, et plus que probable qu'il en gagne. Le ministre craint, également, que ces entreprises rendent l'économie canadienne moins solide. Suite aux déboires du présent gouvernement, il est difficile de croire qu'il soit mieux placé pour diriger une entreprise que les conseils d'administration de ces entreprises canadiennes renommées.

Ces derniers sont plus surveillés que jamais depuis les déboires des Enron et cie. Étant un contribuable à la retraite, je détiens un investissement modeste dans ces fiducies, afin de pouvoir obtenir un revenu dépassant celui, minable, offert par les banques et les placements garantis. Ces déclarations contre les fiducies de revenu nuisent à mon investissement. Je ne l'oublierai pas aux prochaines élections.

Wilfrid Comeau

Le triomphe de la cigale ?

Madame Boisvert, Votre éditorial, du vendredi 16 septembre dernier, intitulé *Éloge du coussin*, m'a interpellé car je fais partie, semble-t-il, de ces individus de plus en plus rares ayant eu, au cours des années, la discipline de l'épargne. Maintenant à la retraite, je me demande si je n'ai pas eu tort d'accumuler un coussin financier au lieu de m'offrir des folies au fur et à mesure que l'argent me passait entre les mains. En effet, je perçois de plus en plus l'intérêt grandissant des gouvernements et autres institutions publiques envers ces coussins accumulés par les épargnants. Notre société ayant adopté le principe de l'utilisateur-payeur, beaucoup de ces épargnants de la classe moyenne sont considérés maintenant, selon les tables d'impôt, comme des « riches ». Ceux-ci doivent donc contribuer par toutes sortes de mesures fiscales au maintien de divers programmes sociaux chers aux Québécois. Je vois poindre à l'horizon le moment où mon coussin financier devra servir à acheter les services offerts par les services publics alors que j'aurais pu avoir gratuitement ces mêmes services en n'ayant aucun coussin. En sera-t-on alors au triomphe de la cigale ?

Daniel Couderc



Serge Paquette, collaboration spéciale

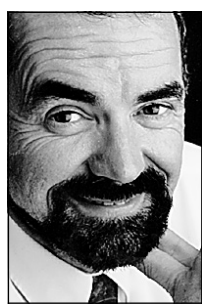
DROITS RÉSERVÉS

LES AFFAIRES SONT LES AFFAIRES

La récréation est finie

Ralph Goodale a eu raison de demander un temps d'arrêt des activités des fiducies de revenu

MICHEL NADEAU



Président de CDP Capital jusqu'en 2002 et membre de la haute direction de la Caisse de dépôt durant près de 20 ans, l'auteur est directeur

général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques et conseiller en gestion stratégique.

L'initiative récente du ministre des Finances, M. Ralph Goodale, de reporter les décisions anticipées touchant les fiducies de revenu a eu l'effet d'une douche froide sur le dos des investisseurs. Aucune entreprise n'échappait jusqu'alors à la « fiducimanie » qui touche plus de 130 milliards de dollars d'actifs.

Même chez BCE et dans les grandes banques, les administrateurs se demandent ce qui pourrait être roulé dans une fiducie de revenu. Toutes ces compagnies ne veulent plus payer d'impôt en refilant la facture à l'actionnaire, ce qui apporte une économie fiscale de 13 %.

Tout ce virement des portefeuilles fait le bonheur et la fortune des courtiers. Des experts improvisés docteurs en fiducies font miroiter « des rendements permanents de 10 % sans risque ». Plusieurs fiducies de revenu feront leur entrée dans l'indice TSX ce qui signifie que les caisses de retraite — 650 milliards \$ d'actifs — deviendront acheteuses en grand nombre. Et l'exubérance poussera encore plus haut l'ascension spectaculaire des dernières années, avec dans plusieurs cas, 50 % de

rendement en trois ans... La prolifération des fiducies de revenu depuis 2000 soulève de nombreuses questions.

La gouvernance des fiducies laisse de nombreuses zones d'obscurité ; quels seraient les recours des détenteurs d'unités en cas de malversations ? Faut-il encourager des structures conçues pour des entreprises « matures », reprises aujourd'hui par des firmes qui pourraient se développer en investissant dans la recherche et l'innovation ?

Finalement, est-il souhaitable de maintenir un régime qui transfère des contributions fiscales des compagnies vers des particuliers et vers des contribuables non imposables comme les caisses de retraite ? Sans compter les provinces, le Trésor fédéral perd actuellement 300 millions de dollars en recettes

Pourquoi une entreprise contrôlée au moyen d'une fiducie par de grands investisseurs institutionnels ne paierait-elle plus d'impôt ?

Si les caisses de retraite entrent dans la ronde, c'est 115 millions de dollars de manque à percevoir additionnels.

Au moment où les entreprises canadiennes cotées en Bourse se dotent de normes de gouvernance pour clarifier les responsabilités, les fiducies de revenu sèment une confusion en créant un écran entre l'investisseur et la firme opérante. Qui est responsable : les dirigeants de la fiducie ou ceux de l'entreprise ? Les détenteurs d'unités pourraient connaître un réveil

brutal advenant des problèmes de gestion.

Le court terme

C'est dans les domaines pétroliers et immobiliers qu'ont démarré les premières fiducies de revenu. L'exploitation d'actifs arrivés à maturité sortait ainsi du bilan. Le mandat confié aux gestionnaires était très clair : tirer le maximum de revenus dans la gestion d'actifs en décroissance. Cette formule avait l'avantage de forcer le management à se concentrer sur la gestion rigoureuse et disciplinée.

Les profits devaient aller dans les poches des investisseurs et non dans des budgets de recherche et des initiatives d'acquisitions hasardeuses. Limiter le point de mire des gestionnaires aux intérêts à court terme des actionnaires peut être une excellente chose dans l'allocation du capital. Par contre, payer en dividendes de 70 % à 100 % des profits ne laisse plus d'argent pour la modernisation des équipements, l'addition de technologies nouvelles et l'augmentation de parts de marché. Traditionnellement, notre fiscalité a encouragé le réinvestissement des profits.

Avec raison, le ministre Goodale pose la question des nécessaires investissements dans la technologie pour la compétitivité des compagnies canadiennes, et de la création d'emplois, etc. Des dirigeants déclarent leur compagnie « mature » pour passer en régime distribution de bénéfices sans penser aux possibilités de croissance de la firme.

L'équité et la transparence sont les premières vertus d'un régime fiscal. Des profits tirés d'une activité industrielle de transformation ne devraient-ils pas contribuer au Trésor public au taux de l'impôt sur les entreprises ? Toute cette gymnastique autour de « l'efficacité fiscale » sème des doutes dans la population.

Pourquoi une entreprise contrôlée au moyen d'une fiducie par des investisseurs institutionnels ne paierait-elle plus d'impôt ? M. Goodale a eu raison de demander un temps d'arrêt. Les enjeux liés aux fiducies dépassent maintenant la simple volonté bien légitime des contribuables de payer le moins d'impôt possible. Il faut clarifier des notions de gouvernance, de compétitivité internationale, et remettre du bon sens dans le traitement fiscal de ces 10 milliards \$ de profits.