

AFFAIRES

LES LUNDIS DE L'ENTREPRISE

L'avion amphibie de Bombardier sur le point de redécoller

MARIE TISON

Bombardier espère faire redécoller son programme d'avions amphibies avec un appareil multimitissions capable d'éteindre les incendies de forêts, de surveiller les régions côtières, de sauver les marins en péril et d'intercepter de la marchandise de contrebande.

Bombardier vient de livrer un premier appareil multimitissions à la Grèce, qui se prépare à des Jeux olympiques qui se dérouleront sous le signe de la sécurité. Un deuxième appareil suivra sous peu. La garde nationale américaine est

également sur le point d'entreprendre une deuxième série de tests sur l'appareil et sur son équipement perfectionné de surveillance.

Une première série de tests effectués l'année dernière en Pennsylvanie sur l'appareil lui-même avait donné lieu à un rapport très positif.

« Si on peut les convaincre de procéder à l'acquisition d'un appareil d'ici 12 à 18 mois, nous serions des plus heureux, parce que lorsque la garde nationale commence, elle n'arrête pas, déclare Michel Bourgeois, président de Bombardier Avions amphibies, en entrevue avec *La Presse Affaires*. On parle d'achats réguliers qui pour-

raient aller jusqu'à 30 avions sur un nombre d'années échelonnées. »

L'enjeu, c'est de reprendre la production de l'avion amphibie Bombardier 415, qui avait été interrompue à l'automne 2001 en raison d'un nombre insuffisant de commandes. La reprise de cette production permettrait l'embauche de 250 employés à Saint-Laurent et d'une cinquantaine à North Bay, en Ontario.

► Voir AVION en 8

AUTRE TEXTE

Nouveau concurrent au Bombardier 415, page 8

AUJOURD'HUI

I Musici : La musique comme PME

Les membres de l'orchestre de chambre I Musici de Montréal passent le quart de leur temps à l'extérieur de Montréal. Cela comporte un danger : parfois, les instruments n'arrivent pas en même temps que les musiciens ! Page 3

Dans la mire

L'indépendance des conseils d'administration d'entreprises en Bourse a pris beaucoup d'importance. Or, au Québec, Brault & Martineau se soucie peu des suggestions de la Bourse. Car aucun administrateur indépendant ne siège au conseil de l'entreprise. Page 4

Encore des meubles à Laval

Finesse Furniture et Germain Larièvre ouvriront à leur tour des magasins de meubles à Laval, en mai et août prochains, respectivement. Or, Laval ne manque pourtant pas de magasins de meubles. Page 5

Personnaliser les meubles

Meubles Les Anciens, de Laval, fabrique des meubles et les clients qui les commandent peuvent les personnaliser et observer leur fabrication. Page 5

Forum

Des politiciens entretiennent dans la population une série de mythes laissant croire que le problème du financement du système de santé pourrait être réglé facilement : Ottawa n'a qu'à donner plus d'argent aux provinces. Or, rien n'est plus faux. Page 6

LE CHIFFRE DU JOUR

4,4%

Les contribuables québécois ont vu l'ensemble de leurs impôts directs et autres cotisations aux administrations publiques augmenter de 4,4 % en 2003 alors qu'il avait baissé l'année précédente. Cette hausse provient de l'impôt sur le revenu tant fédéral que provincial, de même que des cotisations à la CSST et au Régime de rentes du Québec.

Source: Institut de la Statistique du Québec

Entrevue Jacques Lamarre, de SNC-Lavalin



PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE

Jacques Lamarre photographié au 21^e étage de la tour SNC-Lavalin, boulevard René-Lévesque.

L'ingénieur qui se passerait bien des partenariats public-privé



STÉPHANE PAQUET

Ne demandez pas à Jacques Lamarre, le grand patron de SNC-Lavalin, de faire une sortie publique pour appuyer les partenariats public-privé (les « PPP »), si chers au gouvernement Charest. D'autres s'y sont risqués et la réponse a été claire : non.

« Je ne suis pas sûr que j'aime ça », laisse-t-il d'abord tomber, en entrevue à *La Presse Affaires*. Puis, plus la conversation se poursuit, plus sa position se raffermie : « Je n'aime pas les partenariats public-privé », dit-il enfin.

L'affirmation peut surprendre de la part du dirigeant de la firme d'ingénierie qui a mené à bien le projet d'autoroute à péage 407, en banlieue de Toronto.

« Je trouve que chaque fois que je

soumissionne un PPP, ça me coûte très cher. C'est des risques énormes parce qu'il faut que je prévoie pour le futur tous les revenus, tous les coûts d'exploitation », dit-il.

S'il n'en tenait qu'à lui, Jacques Lamarre consacrerait donc toutes ses énergies à offrir des conseils en ingénierie. Même pour l'autoroute 30 au sud de Montréal, où les gouvernements ont indiqué qu'ils iraient de l'avant avec un PPP pour réduire les coûts.

Dans ce cas précis, Québec a déjà indiqué qu'il confierait la section entre Châteauguay et Vaudreuil au secteur privé, qui se financera sur plusieurs années par le péage. « J'aimerais mieux être engagé comme ingénieur, qu'il n'y ait pas de risque, dit-il. Si la demande vient comme ça (en PPP), on va soumissionner. Mais si vous me demandez ce que je préfère, je préfère mon mandat traditionnel. »

« Je suis quand même assez honnête intellectuellement pour vous dire que c'est certainement mieux cette formule-là (pour les gouvernements), poursuit-il.

Mais ce n'est certainement pas moi qui vais en faire la propagande. »

Jacques Lamarre n'a pas besoin d'en faire la promotion, d'autres s'en chargent. À preuve, son mandat traditionnel, celui d'ingénieur-conseil, prend de moins en moins de place dans le chiffre d'affaires de la compagnie.

Dans un bureau du 21^e étage de la tour SNC-Lavalin, boulevard René-Lévesque, où se déroule l'entrevue, Jacques Lamarre a apporté quelques graphiques, dont un qui représente sa « tarte » de revenus pour 2003. Le secteur des services-conseils ne représente plus que 27 % des revenus de 3,3 milliards de dollars de l'entreprise. Viennent ensuite les revenus associés aux concessions, comme la 407 ou une centrale thermique du Pakistan, qui comptent désormais pour 28 % des revenus.

Le gros des revenus de la firme d'ingénierie vient désormais de projets clé en main.

► Voir INGÉNIEUR en 2

Qu'est-ce qu'on attend pour être heureux?

L'intérêt des psychologues du travail pour le bonheur est relativement récent. Un certain nombre d'entre eux ont entrepris de s'attaquer aux maux du travail par le versant ensoleillé de la question, c'est-à-dire en comprenant mieux les facteurs qui rendent les travailleurs heureux.

JACINTHE TREMBLAY

VIE AU TRAVAIL

COLLABORATION SPÉCIALE

Quand Jacques Forest est en contact avec un travailleur, que ce soit dans un restaurant, dans un magasin ou un bureau, il lui demande ce qu'il aime dans son boulot.

Il a fait du plaisir au travail le sujet de sa thèse de doctorat en psychologie à l'Université de Montréal.

Dans son mémoire de maîtrise, il s'était intéressé à l'état de *flow* chez les athlètes d'élite en planche à neige.

« Cet état positif se manifeste lorsqu'une personne perçoit un équilibre entre le défi offert par une situation et ses capacités d'accomplir la tâche et de remplir ses exigences. Les gens sont alors tellement pris par l'activité que rien d'autre ne semble avoir de l'importance », explique-t-il.

Le *flow* est considéré par certains comme synonyme de *fun* ou de plaisir. Ce n'est pas un état permanent.

Il peut être vécu avec plus ou moins d'intensité et de régularité.

Les sportifs en état de *flow* améliorent leur performance. Jacques Forest émet l'hypothèse qu'il en va de même chez les travailleurs.

Il suppose aussi que leur santé psychologique au travail est meilleure.

► Voir ÊTRE HEUREUX en 8



Écoutez Claude Saucier au 100,7 FM et courez la chance d'aller voir

DIANA KRALL

EN CONCERT À PARIS.

CONCOURS

Pour participer, relevez l'indice dévoilé chaque jour à l'émission *L'Air d'aller* entre 16 h et 18 h et remplissez le bulletin publié dans *La Presse* du lundi au jeudi.

Remplissez ce bulletin de participation et postez-le avant le 5 avril 2004 (cachet de la poste faisant foi) à :

Concours **Diana Krall à Paris**
C.P. 11424, succ. Centre-ville, Montréal (Québec) H3C 3P3

Date à laquelle l'indice a été dévoilé : _____

Indice : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Ville : _____ Code postal : _____

Tél. domicile : () _____ Tél. travail : () _____

Âge : _____ Courriel : _____

Concours réservé aux 18 ans et plus. Fac-similes non acceptés. Le prix consiste en un voyage à Paris du 17 au 22 septembre 2004 incluant deux billets d'avion Montréal-Paris aller-retour en cabine Tempo d'Air France, quatre nuits d'hôtel en occupation double, deux places pour le concert de Diana Krall à l'Olympia de Paris le 19 septembre 2004 et 500 \$ d'argent de poche. Dates du voyage et du concert non modifiables. Aucun équivalent en argent. Règlements complets à Radio-Canada et sur www.radio-canada.ca/radio
 Je ne souhaite pas recevoir de documentation de Radio-Canada.

LA PRESSE AFFAIRES

REPÈRES

DOLLAR CANADIEN

75,85 ¢ US

VARIATION

62,53 ¢ €

SOMME REQUISE POUR ACHETER

UN DOLLAR US:
1,3184\$

UN EURO:
1,60\$

TAUX PRÉFÉRENTIEL

4,00%

TAUX DE LA BANQUE DU CANADA

2,25%

OR (NY gold)

422,10\$ US

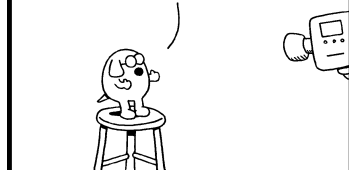
PÉTROLE (North sea brent)

32,99\$ US

DILBERT

ÉMISSION DU DR. DOGBERT

AUJOURD'HUI, NOS INVITÉS FORMENT UN COUPLE QUI PRÉSENTE UN PROBLÈME COURANT.



JE LE FAIS DORMIR DANS UN GIGANTESQUE PAIN À HOT-DOG.

PUIS-JE LE VOIR ?



S'IL VOUS PLAÎT, NON...

ET LE PROBLÈME, C'EST QU'IL RONFLE.



L'ingénieur qui se passerait des partenariats publics-privés

INGÉNIEUR

suite de la page 1

Avec 45 % des revenus, ce sont des projets où l'expertise de SNC-Lavalin touche toutes les étapes de la construction d'un projet, de la conception à la mise en service.

Même si le Canada représente toujours 44 % de ses revenus (dont environ le tiers au Québec), cette portion va déclinant. D'ailleurs, quand on demande à Jacques Lamarre à quel endroit il voit la croissance future de son entreprise, il cite d'abord, dans l'ordre, les pays africains, l'Asie, le Moyen-Orient et l'Europe de l'Est.

« C'est rare les pays où on n'a pas eu une relation quelconque », dit-il fièrement. « On est, je dirais, vraiment la société canadienne la plus globale », ajoute-t-il, citant les commentaires de délégués commerciaux du Canada répartis sur la planète.

Pour ce qui est du Québec, il voit la croissance dans le secteur énergétique, mais aussi dans le secteur de la santé. SNC-Lavalin n'a pas dit non à ses projets d'hôpitaux privés. « J'aimerais ça être impliqué à fond et utiliser ça par la suite pour être capable de rayonner dans le reste du monde. »

SNC-Lavalin est d'ailleurs le chef de file du consortium international chargé d'élaborer les plans du nouveau CHUM, le centre hospitalier de l'Université de Montréal.

La succession

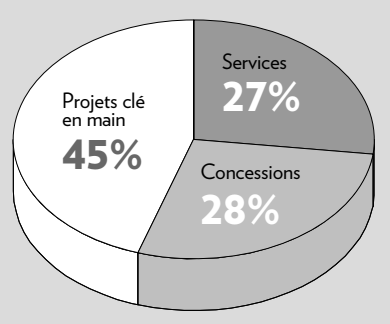
Jacques Lamarre a 60 ans. Il est à la barre de SNC-Lavalin depuis 1996. Sous sa gouverne, la valeur de l'action de SNC a passé à travers la correction majeure de 2000 en continuant sa progression.

Son titre, qui dépassait à peine 10 \$ au début de 2000, se transige autour des 47 \$ ces jours-ci. « Ça, c'est secondaire, dit Jacques Lamarre. Moi, ce que je regarde tous les jours, c'est ce qui est bon pour la compagnie. »

Et son meilleur coup depuis qu'il est à la tête de la société consiste, selon lui, à avoir implanté une gestion se fondant sur « le leadership distribué ». Ce que ça veut dire ? Tout simplement

LES REVENUS DE SNC-LAVALIN

En 2003



Source : SNC-Lavalin

le directeur financier qui peut jouer dans les chiffres, parce qu'ils sont connus de tout le monde. »

Dans le même esprit, la dizaine de directeurs sectoriels qui siègent au bureau du président ont une grande latitude, soutient Jacques Lamarre.

Et c'est dans ce groupe qu'il faut regarder pour trouver son successeur.

« Les dauphins vont venir du bureau du président », dit-il, avant de se retourner vers sa vice-présidente aux relations publiques pour lui demander s'il venait de commettre une erreur.

« Je pense que c'est trop tôt pour spéculer », précise la vice-présidente. « On en parle beaucoup, précise le grand patron, mais actuellement, il n'y a rien avant un bon bout de temps. »

Tous les lundis, *La Presse Affaires* vous présentera une entrevue avec ceux qui font l'actualité économique. Si vous avez des suggestions de noms et de questions, prière de les acheminer à spaquet@lapresse.ca

donner beaucoup de pouvoirs à tous les employés, question de les responsabiliser.

« Nos chargés de projet sont presque de petits *Chief Executive Officer*, des alter ego de moi-même. Dans leurs projets, tout apparaît, tous les coûts sont attribués », résume M. Lamarre, qui voit là, entre autres choses, une façon de se prémunir contre les traficotages de chiffres.

« Ça donne aussi beaucoup de gouvernance au sein de l'entreprise parce que ce n'est pas moi, avec

Desjardins veut ramener les jeunes dans son giron

LE SOLEIL

Les caisses Desjardins vont assouplir leurs pratiques de crédit pour amener davantage de jeunes de 15 à 30 ans à faire affaire avec elles, principalement en ce qui concerne l'obtention de prêts et les retenues de fonds à la suite d'un dépôt et d'un encaissement de chèque.

Ces mesures font partie d'une offensive lancée, ce week-end, par le président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, à l'assemblée annuelle de l'organisme, qui réunissait quelque 2000 délégués des caisses au Centre des congrès de Québec.

« Actuellement, notre façon d'accueillir et de servir les jeunes n'est pas toujours bien adaptée à leur réalité et leurs besoins. Je pense ici particulièrement aux besoins qu'ils expriment au moment où ils commencent à voler de leurs propres ailes, là où nous devons prendre un certain risque », a-t-il affirmé.

« Refroidis par une attitude parfois teintée de méfiance ou manquant de souplesse, nos jeunes membres en arrivent trop souvent à trouver une réponse plus rapide à leurs besoins ailleurs que chez Desjardins », a poursuivi M. D'Amours, qui a entamé un deuxième mandat de quatre ans à la tête du mouvement coopératif.

Les sondages et les enquêtes menés par Desjardins montrent que les caisses n'accueillent pas toujours les jeunes « avec considération et ne leur font pas suffisamment confiance ».

« Les jeunes sont fidèles à Desjardins... jusqu'à leur première vraie » demande d'affaires.

À ce moment, nombre de jeunes sentent que Desjardins ne leur fait pas confiance et ne reconnaît pas leur fidélité (ils sont souvent membres depuis plus de 10 ans)... ce qui les fait fuir et les amène à devenir « mixtes », peut-on lire dans le document expliquant le projet Actions Jeunesse Desjardins.

En plus d'une révision des pratiques de crédit, cette plus grande ouverture envers les jeunes passe par la mise en place de trois programmes qui visent à établir de meilleures relations avec les jeunes de 12 à 17 ans, à leur offrir des produits et services en matière de crédit, d'épargne et d'assurance ainsi que des conseils éducatifs et, en dernier lieu, à offrir aux étudiants universitaires des produits adaptés.

Le mot d'ordre de courtiser les jeunes vaut également pour les filiales d'assurances du Mouvement.



LES CONCESSIONNAIRES LEXUS DE MONTRÉAL PRÉSENTENT

L'ÉVÉNEMENT

METTANT EN VEDETTE le RX 330 2004

ASSISTÉ D'UN MOTEUR V6 de 230 CH. à TRACTION INTÉGRALE
TRANSMISSION AUTOMATIQUE à 5 RAPPORTS à COMMANDE ÉLECTRONIQUE
SYSTÈME de CONTRÔLE de la STABILITÉ, CLIMATISATION AUTOMATIQUE à 2 ZONES
599\$/48 mois**, transport et préparation inclus *PREMIÈRE MENSUALITÉ GRATUITE

À LA CONQUÊTE DE LA PERFECTION. LEXUS

ST-LAURENT
GABRIEL LEXUS

3333, boul. Côte de Liesse, St-Laurent
(514) 747-7777
ventes@gabriel.lexus.ca

RIVE-SUD
PRESTIGE LEXUS

5770, boul. Taschereau, Brossard
(450) 923-7777
ventes@prestige.lexus.ca

LACHINE
SPINELLI LEXUS

561, boul. St-Joseph, Lachine
(514) 634-7171 1 800 352-6111
ventes@spinelli.lexus.ca

RIVE-NORD
VIMONT LEXUS

255, boul. St-Martin Est, Laval
(450) 668-2710 1 800 625-3987
ventes@vimont.lexus.ca

* Première mensualité gratuite; contribution des concessionnaires. ** Frais de transport et de préparation inclus. Le taux d'intérêt pour les véhicules Lexus RX 330 2004 neufs est de 7,2 % et s'applique à des plans de location de 48 mois de LFS, 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. EXEMPLE DE PAIEMENT: RX 330 Groupe Cuir - Taux d'intérêt de 7,2 % - Durée: 48 mois - PDSF: 49 900 \$ - Acompte ou échange équivalent: 7 650 \$ - Mensualité de location: 599 \$ - Dépôt de sécurité remboursable: 0 \$ - Limite de kilométrage: 24 000 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). Taxes, immatriculation et assurances en sus. Voyez votre concessionnaire Lexus le plus près pour plus de détails. L'offre prend fin le 31 mars 2004. Le modèle peut être montré avec un équipement en option.

A4 1.8 T quattro 2004

1,8%* financement à l'achat sur 60 mois



*Financement au taux annuel de 1,8 % offert aux acheteurs admissibles par Audi Finance pour un contrat de 60 mois pour tous les véhicules neufs Audi A4 1.8 T 2004 en stock chez le concessionnaire. Aucun acompte ou échange requis. Exemple de financement: 20 000 \$ au taux annuel de 1,8 % correspond à 348,81 \$ par mois pendant 60 mois. Coût d'emprunt de 928,44 \$ pour une obligation totale de 20 928,44 \$. Les mensualités et le coût d'emprunt varient en fonction de la durée, du montant de l'emprunt et de l'acompte ou échange. Livraison avant le 31 mars 2004. Taxes, immatriculation, droits, frais de titre et de documentation, inspection de prélivraison, assurances, frais administratifs (y compris les frais d'inscription, jusqu'à 46 \$, au Registre des droits personnels et réels mobiliers), frais de transport de 600 \$ et autres options en sus. Demandez les détails au concessionnaire. Offre d'une durée limitée, sujette à changement sans préavis. « Audi », « quattro », « A4 » et l'emblème des quatre anneaux sont des marques déposées de AUDI AG. « Suivre, jamais » est une marque de commerce de AUDI AG. © Audi Canada 2004. Pour en savoir plus sur Audi, visitez votre concessionnaire, composez le 1 800 367-AUDI ou visitez-nous à l'adresse audicanada.ca.

STERLING CENTRECORP INC.

AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE DES PORTEURS DE DÉBENTURES SUBORDONNÉES À 7,25 %, CONVERTIBLES ET NON GARANTIES, ÉCHÉANT LE 31 DÉCEMBRE 2004

AVIS EST PAR LES PRÉSENTES DONNÉ qu'une assemblée (l'« assemblée ») des porteurs de débentures subordonnées à 7,25 %, convertibles et non garanties, échéant le 31 décembre 2004 (les « débentures existantes ») émises par Sterling Centrecorp Inc. (anciennement, Samoth Capital Corporation) (la « Société ») aura lieu dans les bureaux de Fogler, Rubinoff LLP, Main Boardroom, 44th Floor, Royal Trust Tower, TD Centre, Toronto (Ontario) M5K 1G8, le 6 mai 2004 à 17 h (heure de Toronto) pour les fins suivantes :

- examiner et, s'il est jugé souhaitable, adopter une résolution extraordinaire, avec ou sans modification, visant à approuver certaines modifications ou reformulations de l'acte de fiducie régissant les débentures existantes, tel qu'il est décrit dans la circulaire de sollicitation de procurations faisant partie du présent avis; et
- traiter de toute autre question qui pourrait être dûment soumise à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci.

FAIT à Toronto (Ontario) le 29 mars 2004.

STERLING CENTRECORP INC.

A. David Kosoy
Co-président du conseil
et co-chef de la direction

John W.S. Preston
Co-président du conseil
et co-chef de la direction

L'orchestre I Musici de Montréal

La vie de bâton de chaise

JACQUES BENOIT

« Il y a deux jours, l'orchestre était à Puerto Rico, au Festival Casals, en hommage à Pablo Casals. Et une semaine avant, on était en Floride. Le quart du temps, on n'est pas à Montréal », raconte Davis Joachim, directeur général de l'orchestre de chambre I Musici de Montréal.

Cette vie... de bâton de chaise comporte un danger : parfois les instruments n'arrivent pas en même temps que les musiciens !

« Fin mars 2002, pendant que l'avion s'appêtait à décoller, de Des Moines, en Iowa, on a vu sur la piste nos trois violoncelles, dont celui du chef d'orchestre Yuli Turovsky, et la contrebasse ! », dit-il.

Il poursuit : « Étant donné qu'on voyage beaucoup, on a tout vécu et on continue à tout vivre en ce qui regarde le transport des instruments et du personnel. Les questions de visa, de permis de travail, de transport des instruments, est un casse-tête perpétuel. À cause du 11 septembre, à cause du *home land security* surtout aux États-Unis, à cause de la taille des instruments, etc. Ce qui est la règle générale le lundi ne l'est plus le mardi. »

Véritable PME à sa façon, I Musici, qui compte jamais moins de 16 musiciens en incluant son chef, a trouvé l'an dernier — du moins dans une bonne mesure — une solution à ce problème.

Grâce à une entente conclue avec American Airlines, valable pour le monde entier, l'orchestre bénéficie en effet de tarifs « vraiment avantageux » sur ses vols, en plus d'être autorisée à faire voyager ses violoncelles... en classe économique, explique son coordonnateur des communications et de tournée, Martin Boucher.

Car pour ne pas avoir à voyager dans la soute, au froid, pêle-mêle avec des montagnes de bagages, les violoncelles, sur toutes les autres compagnies aériennes, doivent obligatoirement s'offrir un billet en classe affaires ou en première classe !

American Airlines, elle, assoit ceux de I Musici en classe économique...

« Ce sont les musiciens eux-mêmes qui montent leurs instru-



PHOTO BERNARD BRAULT, LA PRESSE ©

Fils de Otto Joachim, qui fut premier violon de l'Orchestre symphonique de Montréal, Davis Joachim, 54 ans, est lui-même guitariste de métier.

ments dans les avions, en cabine, en sachant qu'eux-mêmes et les instruments vont arriver à la même place en même temps », dit Davis Joachim.

Soulagement...

La fondation

Fondé en 1983, l'orchestre à cordes montréalais donne en moyenne 100 concerts par année.

« L'an passé, indique son directeur général, on avait un budget de 2,1 millions. Depuis 10 ans, on ne fait pas de déficit. »

Ou si peu, puisque la formation a essuyé une perte de 600 \$ à son dernier exercice...

Tout cela commença à l'automne 1983, par une demande de Radio-Canada.

La société d'État proposa en effet à son fondateur, le violoncelle d'origine russe Yuli Turovsky, alors professeur de violoncelle au Conservatoire de musique du Québec, d'interpréter à la radio les concerti grossi de Haendel.

Arrivé au Québec en 1977, Turovsky réunit pour ce faire de ses élèves, « privés et du Conservatoire », et fit une première répétition, le 23 octobre 1983.

I Musici de Montréal, dont il créa le nom dans le cadre de ce concert enregistré cette année-là pour Radio-Canada, était né.

Plus tard (en mai 1984), ce même enregistrement sous le bras, Yuli Turovsky se rendit à Londres le faire entendre à Chandos... avant même le premier concert public de la formation, en novembre de la même année, à Montréal.

La compagnie de disques aime ce qu'elle entendit et ce fut ainsi que I Musici enregistra à l'été 84 pour Chandos, à l'église Saint-Pierre Apôtre, boulevard René-Lévesque, des concerts de Boccherini et de Vivaldi, mais aussi deux pièces de Chostakovitch.

« On enregistre deux disques à tous les deux ans, et on en a un nouveau qui sort chaque année », note Davis Joachim.

Les enregistrements ont lieu, rituellement, à l'église de la Nativité de la Sainte-Vierge, à La Prairie, sur la Rive-Sud.

« On ferme les rues, raconte Davis Joachim, on enlève six ou sept rangées de bancs, les gens de Chandos viennent d'Angleterre. En septembre dernier, les techniciens étaient de la compagnie Sound Mirror, de Boston. On a passé une semaine à enregistrer deux disques. »

Ne comprenant que des instruments à cordes (violons, altos, violoncelles et une contrebasse), I Musici compte normalement 15 musiciens, plus son chef Yuli Turovsky, 64 ans. La plupart du temps, celui-ci dirige sans jouer lui-même, mais il arrive aussi qu'il joue de son instrument, comme soliste.

« On joue debout. C'est un style européen, indique son directeur général. C'est un look, une certaine tension, une certaine philosophie, qui est libérée des contraintes des chaises, il y a plus de

mouvement. Mais les violoncelles sont assis, il le faut. »

Parmi les musiciens figurent la femme du chef d'orchestre, Eleonora, premier violon, et sa fille Natasha, également violoniste.

Nouveauté adoptée il y a quatre ans : à l'occasion, selon « le concept de l'orchestre mozartien », le nombre de musiciens est porté « entre 26 et 32 ».

Les nouveaux venus sont considérés comme des surnuméraires, alors que les 15 autres musiciens sont rémunérés selon la formule dite des services.

Un service égale trois heures de travail, explique Davis Joachim, et « on leur garantit un certain nombre de services, cette année c'est 230 ».

« Cent concerts par an, c'est 100 services, et les autres 130, c'est les répétitions, dit-il. J'aimerais bien aller à 240 ou 250 services pour avoir plus de répétitions, mais c'est une question budgétaire. »

Fils de Otto Joachim, qui fut premier violon de l'Orchestre symphonique de Montréal, Davis Joachim, 54 ans, est lui-même guitariste de métier.

Directeur général de I Musici depuis trois ans, son contrat vient d'être renouvelé. « C'est des contrats annuels, dit-il. Si personne n'appelle personne, c'est renouvelé automatiquement. »

Enfin, l'orchestre vit de subventions des deux gouvernements et de Montréal, à hauteur de 40 %, et se finance elle-même pour les 60 % restants.

L'ENTREPRISE

I Musici de Montréal

| |
|--|
| Fondation : 1983 |
| Activités : 100 concerts par an |
| Directeur général : Davis Joachim |
| Effectif : 8 permanents et 16 musiciens |
| Budget : 2,1 millions en 2003 |
| Situation financière : Non déficitaire depuis 1993 |
| Site Internet : www.imusici.com |

CARRIÈRES
POUR TROUVER.
Le samedi dans LA PRESSE

CE QU'ON A VU,
CE QU'ON EN PENSE.
CINÉMA
Tous les samedis dans LA PRESSE

Librairie
COOP HEC MONTRÉAL
Prix du livre d'affaires
COOPSCO

Pierre Seccareccia insiste sur l'importance du livre d'affaires.

« Le style de gestion des Québécois est unique... notre littérature d'affaires également »

Dans le cadre du Prix du livre d'affaires 2004, la librairie Coop HEC Montréal présente une série de quatre reportages sur cet événement, son histoire et sa raison d'être.

Cette semaine, une entrevue avec Pierre Seccareccia, le président du jury.

Coop HEC Montréal – Croyez-vous qu'il est important de reconnaître ce qui se fait de meilleur en littérature d'affaires ?

Pierre Seccareccia – À titre de président du jury, nous avons la chance de lire des ouvrages d'une très grande qualité qui, malheureusement, sont méconnus du grand public. La remise du Prix, c'est une excellente façon de faire connaître aux gestionnaires des ouvrages qui les aideront dans leur quotidien.

CHM – Vous croyez que les gens d'affaires ont avantage à miser sur une littérature de gestion écrite ici et en français ?

PS – Sans aucun doute. D'une part, lorsqu'on lit en anglais, on doit faire deux choses à la fois : traduire et comprendre. La compréhension est nettement supérieure lorsqu'un livre est écrit en français. D'autre part, les traductions européennes ne font pas nécessairement l'affaire non plus.

Je m'explique. Le style de gestion des Québécois est unique, il est de type entrepreneurial. Notre littérature d'affaires le reflète très bien.

CHM – Pour vous, qu'est-ce qu'un bon livre d'affaires ?

PS – Un bon livre d'affaires te fait réfléchir sur ta gestion. Les pistes de solution viendront toujours du gestionnaire mais le livre, c'est l'élément déclencheur de la réflexion.

CHM – En plus d'être le président du jury 2004, vous êtes l'initiateur du Prix du livre d'affaires au Québec. À l'époque, quelles étaient vos motivations ?

PS – D'abord, je dois vous avouer que c'est une idée empruntée. En 1994, j'étais associé-directeur au cabinet Coopers & Lybrand et notre firme offrait au Canada une somme de 10 000 \$ à l'auteur du meilleur livre d'affaires de langue anglaise. Nous avons cru qu'il était essentiel de souligner de la même façon l'apport d'un auteur francophone, d'autant plus que le marché du Québec est petit. Écrire et éditer un livre d'affaires au Québec, ça prend du courage.

CHM – Merci et bonne lecture des ouvrages soumis par les éditeurs dans le cadre du Prix du livre d'affaires 2004.

PUBLI-REPORTAGE

Une présentation de nos partenaires :

Desjardins Caisse populaire Desjardins de Côte-des-Neiges
Hydro Québec
LA PRESSE
COOPSCO
CDP Capital Caisse de dépôt et placement du Québec

Bell Canada Entreprises
AVIS DE DATE DE RÉFÉRENCE
L'assemblée annuelle et extraordinaire 2004 des actionnaires de BCE Inc. se tiendra le mercredi 26 mai 2004, à 9 h 00 (heure du Pacifique), au Vancouver Convention & Exhibition Centre, 999, Canada Place, Vancouver (Colombie-Britannique).
Les actionnaires inscrits à la fermeture des bureaux le 5 avril 2004 seront en droit de recevoir l'avis d'assemblée et d'y voter.
Par ordre du conseil d'administration,
Le Secrétaire de la Société
Linda Caty
Montréal, le 10 mars 2004

700
Affaires

800
Avis

710
OCCASIONS D'AFFAIRES

850
AVIS DE DISSOLUTION, CHANGEMENTS DE NOM

800
Avis

AVIS D'INTENTION DE DISSOLUTION GLOBEXPORT INC.
PRENEZ AVIS QUE la compagnie **GLOBEXPORT INC.**, demandera au Registraire des entreprises la permission de se dissoudre, conformément à la Loi sur les compagnies.
Signé à Longueuil, ce 26 mars 2004
R 850

801
AVIS LÉGAUX, APPELS D'OFFRES

PRENEZ AVIS que **9086-7029 QUÉBEC INC. (connue comme ATS)**, demandera à l'inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre.
Brian Sawyer, président
R 850

CLÔTURE D'INVENTAIRE
AVIS QUÉ GILLES J. BÉLANGER, défunt, domicilié au 1100 St-Urbain, app. 1104, Montréal, Québec, décédé le 22 mars 2002, l'inventaire des biens du défunt a été fait par le liquidateur, Mario Bélanger, devant David A. Altro, notaire, suivant la loi.
L'inventaire peut être consulté par tout intéressé, au bureau de Me Altro, 5 Place Ville Marie, suite 1537, Montréal.
Cet avis est donné le 26 mars 2004
Mario Bélanger, liquidateur.

AMNISTIE INTERNATIONALE
(514) 766-9766
1 800 565-9766
AMNISTIZA

LA PRESSE AFFAIRES

Un CA obligeant chez Brault & Martineau

Le détaillant de meubles se soucie peu des suggestions de la Bourse

FRANCIS VAILLES

L'indépendance des conseils d'administration d'entreprises en Bourse a pris beaucoup d'importance depuis l'éclatement des scandales financiers.

Or, au Québec, le détaillant de meubles Brault & Martineau (BMT) n'a aucun administrateur indépendant dans son conseil.

Cette composition du conseil va à l'encontre des lignes directrices de la Bourse de Toronto, qui suggère que plus de la moitié des administrateurs n'aient aucun lien avec la direction de l'entreprise, question d'éviter les conflits d'intérêts.

Selon la récente circulaire de la direction de BMT, huit des neuf administrateurs ne sont pas considérés comme indépendants. Le neuvième administrateur (André Bérard) est identifié comme indépendant, mais l'entreprise a d'étroites relations d'affaires avec la Banque Nationale, dont M. Bérard était président du conseil jusqu'à tout récemment.

5,75 millions pour le PDG

Par ailleurs, le comité des ressources humaines du CA, qui décide du salaire des dirigeants, est aussi composé de trois administrateurs reliés.

Les trois membres du comité se placent donc en situation de conflit d'intérêts, puisqu'ils doivent décider des conditions de travail de ceux qui donnent des contrats à leur entreprise.

Ces trois membres sont le courtier de BMT (Simon Sénécal, de la Financière Banque Nationale), l'un des associés de la firme d'avocats de BMT (Robert Paré, Fasken Martineau Dumoulin) et un client-actionnaire du réseau BMT (Gilles Crépeau).

Ces liens soulèvent des questions cette année, dans le contexte où le PDG de BMT, Yves Des Groseillers, a empoché 5,75 millions de rémunération, soit 350 000 \$ en salaire de base et 5,4 millions grâce à l'exercice d'options d'achat



Un des derniers magasins Brault & Martineau à ouvrir ses portes (en août 2003), situé boulevard Taschereau, dans l'arrondissement Brossard, à Longueuil.

PHOTO ANDRÉ PICHETTE, LA PRESSE

d'actions. Le PDG avait également empoché 1,65 million avec ses options en 2001.

Joint au téléphone, le président et chef de la direction de BMT, Yves Des Groseillers, affirme que le comité des ressources humaines du CA n'est pas complaisant. À preuve, dit-il, son salaire de base est le même depuis sept ans, soit 350 000 \$. Quant aux options, il a exercé celles qui arrivaient à échéance après cinq ans.

En utilisant le modèle Black-Scholes, dit-il, le comité avait estimé que les options valaient 85 cents chacune, à l'origine. Or, le fort rendement de l'entreprise a fait bondir le titre et donné une valeur de 5 \$ pour chaque option en 2003. Les ventes de BMT, rappelez-le, sont passées de 558 millions en 2000 à 803 millions en

2003 et le bénéfice net a bondi de 21 millions (39 cents par action) à 37 millions (93 cents).

Durant cette période, le titre a été multiplié par cinq, ce qui a récemment valu à BMT le titre de championne de la croissance de l'hebdo *Les Affaires*.

À partir de 2004, M. Des Groseillers n'aura plus droit à de nouvelles options d'achat d'actions, mais son salaire a été majoré à 400 000 \$ et le programme de primes à la performance a été amélioré, de même que le régime de retraite.

Yves Des Groseillers est le principal actionnaire de l'entreprise (10,3 % des actions et 52,6 % du vote). Les options que M. Des Groseillers détient toujours valent 7,4 millions.

En 2003, la plupart des membres

du conseil ont exercé des options d'achat d'actions, réalisant chacun une valeur de 800 000 \$.

Le courtier Simon Sénécal et l'avocat Robert Paré sont du nombre. L'octroi d'options aux administrateurs avait pour but de les inciter à agir dans le même intérêt que les actionnaires.

Désormais, pour les inciter à faire hausser le titre des actions, les administrateurs se verront plutôt remettre des actions (la moitié de leur rémunération annuelle de 75 000 \$).

D'autre part, le comité de vérification du conseil, celui qui atteste des chiffres de l'entreprise, est également formé d'administrateurs reliés, nommément à André Bérard (l'ex-banquier), Simon Sénécal (le courtier) et Pierre Ouimet (un important actionnaire et client).

BMT considère que M. Bérard n'est pas relié.

L'entreprise devra changer la composition de ce comité, puisque la Commission des valeurs mobilières du Québec, de pair avec les autres commissions au Canada, exige que les entreprises inscrites en Bourse aient un comité de vérification entièrement formé d'administrateurs indépendants à partir du 30 mars.

Pour équilibrer son conseil et se conformer aux règles, BMT nommera deux prestigieux administrateurs à l'assemblée du 8 avril, soit l'ex-premier ministre Lucien Bouchard et le président du conseil de Raymond Chabot Grant Thornton, Serge Saucier. Ces deux administrateurs siégeront vraisemblablement au comité de vérification de l'entreprise, avec André Bérard.



Les valets en sont fous !

Des lignes épurées qui embrassent l'imaginaire au premier regard. Un intérieur spacieux qui flatte tous les sens. Un V6 de 3,3 litres contrôlé électroniquement qui vous assure une performance optimale. Vous aimeriez en faire l'essai ? Visitez votre concessionnaire Lexus dès aujourd'hui.

Pour joindre un concessionnaire Lexus, faites le 1 800 26-Lexus ♦ lexus.ca

« Des performances à la hauteur de son statut de berline de luxe. »

Motor Trend

LA NOUVELLE ES 330 2004 PAR MOIS : 499 \$* PRIX À PARTIR DE : 43 800 \$*

À LA CONQUÊTE DE LA PERFECTION. LEXUS



ES 330 SPORTDESIGN

COMMERCE DE DÉTAIL

LA PRESSE AFFAIRES

Deux autres magasins de meubles à Laval

LAURIER CLOUTIER

Finesse Furniture, d'Edmonton, et Germain Larivière, de Saint-Hyacinthe, ouvriront à leur tour des magasins de meubles à Laval, en mai et août prochains, respectivement.

Ces ouvertures s'ajoutent à celles de quatre magasins de meubles, d'électroménagers et d'appareils électroniques de The Brick Warehouse Corp, d'Edmonton également, prévues pour le milieu du mois prochain, au Centre Laval. S'ajouteront ceux sur l'autoroute 30, dans l'arrondissement de Saint-Hubert à Longueuil, aux Galeries d'Anjou et à Trois-Rivières. Pour s'approvisionner, les magasins Brick de

l'Est du Canada pourront en outre compter sur leur nouveau centre de distribution construit dans l'est de Montréal.

Laval ne manque pourtant pas de magasins de meubles, au contraire. Sur le boulevard Le Corbusier et dans les environs, les acheteurs peuvent dénombrier près d'une trentaine de magasins et de boutiques de meubles.

Paul Vaillancourt a rouvert Vaillancourt Meubles et Décoration le mois dernier, en misant davantage sur la clientèle haut de gamme et la décoration, après l'abandon du segment des électroménagers et des appareils électroniques. Et le propriétaire a le projet d'agrandir de 20 000 pieds carrés, ou de près de 50 %, son magasin de

45 000 pieds carrés, pour faire face à la concurrence.

Des magasins comme Mariette Clermont, Fly America et Brault & Martineau, la grande chaîne québécoise qui s'apparente à celle des Brick, desservent également la région de Laval.

Même Claude Sénéchal, vice-président régional de Sears Canada, qui exploite des magasins de meubles Sears Décor, a reconnu que le marché est saturé dans le mobilier.

Germain Larivière a fait une étude de marché à Laval avant de commencer la construction de son magasin de 100 000 pieds carrés, sur l'autoroute 15 à l'intersection du boulevard Saint-Elzéar. Il y a beaucoup de concurrents, a déclaré

le vice-président, David Larivière, mais le détaillant vise le grand marché régional. À Saint-Hyacinthe, Germain Larivière attire d'ailleurs de la clientèle d'Ottawa, de Québec et de Montréal. Tout n'est pas décidé, mais le Germain Larivière de Laval devrait ouvrir à la fin de l'été, à proximité du Costco.

Le détaillant Finesse Furniture a d'abord loué au Centropolis des locaux de 16 000 pieds carrés, agrandis par la suite à 20 000 pieds carrés, pour une ouverture avant l'été. Le magasin qui devait porter le nom d'Eddie Bauer Home s'appellera finalement Natuzzi, a déclaré une porte-parole d'Ivanhoé Cambridge, la filiale de la Caisse de dépôt et place-

ment du Québec qui possède le Centropolis.

Les marchands de meubles tournent pourtant au ralenti, a déclaré Paul Vaillancourt, aussi président du Conseil national du meuble du Québec (l'ex-Corporation des marchands de meubles). Les ventes de meubles sont à la baisse depuis août dernier au Québec. Le marché américain faiblit également et Paul Vaillancourt ne s'attend pas à des miracles à la grande foire du meuble de Hight Point, en Caroline du Nord, qui ouvre le 22 avril prochain. M. Vaillancourt s'approvisionne aux États-Unis et au Canada mais aussi en Malaisie, en Chine, en Italie, au Brésil, en Turquie et au Mexique.

Meubles Les Anciens à la fois détaillant et fabricant

LAURIER CLOUTIER

Meubles Les Anciens, de Laval, ne fait pas que vendre de l'ameublement, il en fabrique aussi : les clients commandent en effet des meubles personnalisés et peuvent observer leur fabrication à travers une baie vitrée séparant le magasin de l'usine.

Les 26 employés fabriquent et vendent des reproductions de meubles québécois qui ont le charme d'hier mais les standards d'aujourd'hui, pour ce qui est de la solidité et du confort, ont expliqué le président, Michel Gince, et ses enfants, Patricia et Michel fils.

Pour mieux se démarquer de la concurrence, la famille Gince retourne aux sources afin de trouver des designs authentiques de meubles d'antan et les adapter aux besoins d'aujourd'hui.

La concurrence

Dans son segment de marché, l'entreprise ne croit pas avoir de concurrents, sauf des artisans ébénistes.

Meubles Les Anciens vient de lancer la nouvelle collection Signature comprenant des meubles plus gros fabriqués avec du bois raboté à l'ancienne, dans une palette de cinq couleurs.

La demande s'accroît dans le

nord-est des États-Unis et un peu au Québec pour ce type de meubles, ont déclaré les Gince.

Le marché résidentiel comprend en effet de nombreux acheteurs de plus grosses maisons qui veulent des meubles appareillés, selon Michel Gince.

Par contre, une partie des acheteurs remettent à plus tard l'achat de nouveaux meubles.

Ils déménagent leurs vieux meubles mais il en manque dans leurs grandes pièces.

Des acheteurs de maisons vont jusqu'à mettre sur leur hypothèque les électroménagers, la piscine et le terrassement, a confirmé Paul Vaillancourt, président du Conseil national du meuble, l'association des marchands du Québec.

« C'est prometteur pour l'avenir » des ventes des marchands, a ajouté M. Vaillancourt.

La famille Gince offre plus de 1000 modèles de meubles anciens. Des clients arrivent au magasin du boulevard Le Corbusier avec des attentes très précises, tant pour la maison que pour le chalet ou le bureau.

Meubles Les Anciens leur offre de l'ameublement en pin et en érable avec de la quincaillerie d'Europe.

L'entreprise choisit du bois avec des noeuds et de belles veines,



PHOTO MICHEL GRAVEL, LA PRESSE

Michel Gince, président de Meubles Les Anciens, de Laval, retourne aux sources avec des designs authentiques de meubles d'antan pour mieux se démarquer de la concurrence.

pour des meubles qui seront légués en héritage.

Le nombre de baby-boomers augmenté dans la clientèle, mais aussi celui de leurs enfants et des nouveaux mariés, selon Michel Gince. Des enfants quittent la maison familiale avec leur lit et, à la suggestion de leurs parents, viennent compléter leur ameublement chez Les Anciens.

Pour ce qui est des prix, Michel Gince estime offrir davantage au

client grâce à l'absence d'intermédiaires et à des frais fixes plus bas.

Acheter des meubles pour la vie, c'est économiser, selon Patricia Gince. Le chiffre d'affaires des Anciens atteint 3,5 millions et demeure en croissance, malgré la transformation du marché mondial du meuble depuis au moins deux ans, notamment par la Chine.

En 2001, Patricia et Michel fils ont contribué à la restructuration de

l'entreprise, pour améliorer la production et réduire les coûts.

Même si l'entreprise a modernisé son équipement depuis trois ans et fait appel à la sous-traitance, le nombre d'employés d'usine a presque doublé, passant de sept à 13, grâce aux exportations.

Michel fils n'écarterait pas que l'effectif augmente encore de 20 % l'an prochain car les ventes dans le nord-est des États-Unis et en Ontario augmentent.

LES MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES

La stratégie est toujours une oeuvre de création

TAÏEB HAFSI



En collaboration avec HEC Montréal, nous publions une série de 20 textes sur les meilleures pratiques d'affaires. À suivre chaque lundi.

- II -

Faire de la stratégie c'est un peu comme écrire en prose. Tout le monde en fait. On en fait, personnellement, avec ses amis, avec ses parents, avec ses collègues et bien entendu les dirigeants en font pour gérer la dynamique interne de leur organisation ou pour répondre aux exigences de leur environnement. Aussi, comme la bonne prose, la bonne stratégie n'est pas courante, parce que toutes les deux sont des oeuvres de création !

Sous sa forme la plus courante, la stratégie est une conceptualisation de ce que les membres de l'organisation vont faire, donc des objectifs communs qui vont leur permettre de maintenir leur organisation en équilibre avec les exigences de l'environnement. C'est aussi une définition, une construction et une mise en application des moyens qui vont leur permettre de réaliser cet équilibre.

La plupart des gestionnaires connaissent les choix stratégiques les plus courants, ceux qui sont souvent utilisés avec succès par les entreprises. Si vous leur posez la question, ils vous répondront, comme ils l'ont appris et souvent expérimenté, que la réussite est souvent associée à trois grandes stratégies génériques : le leadership sur les coûts, la différenciation ou la focalisation.

Le premier consiste à générer les coûts les plus faibles de conception, production, marketing, vente, livraisons et service des biens qui sont présentés aux acheteurs. Cela suppose la mobilisation d'économies d'échelle, d'envergure et d'expérience, donc la réalisation de parts de marché importantes, parfois le resserrement des dépenses, parfois aussi le développement de moyens ingénieux, plus économiques, de réalisation des tâches de l'entreprise.

Ainsi, on dit que l'entreprise française Renault n'a pu s'implanter en Amérique du Nord, malgré l'attraction de ses véhicules pour les acheteurs, parce qu'elle n'a jamais pu atteindre une part de marché qui permette une échelle économique pour son réseau de distribution.

La différenciation signifie que le produit ou service, sa production et sa distribution notamment, se distinguent par des caractéristiques particulièrement attirantes pour l'acheteur. Ceci peut venir de la

marque (e.g., Nike), la qualité (e.g., Mercedes), la forme ou le design (e.g., coccinelle VW), le caractère exclusif (e.g., vêtements griffés), le contrôle d'un réseau de distribution (e.g., Pepsi), le prix (e.g., Walmart), le service (e.g., Holt Renfrew), etc.

Finalement, la focalisation est une forme de différenciation mais avec une cible particulière : une région, un groupe d'acheteurs, un produit, une technologie. Ferrari ou Rolls Royce, dans l'automobile, Bang & Olufsen dans l'électronique grand public, le Mouvement Desjardins ou la Banque Nationale dans les services financiers, sont des exemples d'entreprises ayant eu une stratégie de focalisation.

Ainsi, lorsque les gestionnaires et leurs conseillers pensent à la stratégie, ces trois types de stratégie viennent inévitablement à l'esprit. Je voudrais suggérer que lorsqu'on a énoncé un type ou un autre, on n'a pas vraiment dit grand chose.

Que des images

Les stratégies génériques ne sont que des images, des métaphores utiles pour mettre ensemble un grand nombre de comportements différents. Les entreprises inventent tous les jours des stratégies qui les démarquent et suggèrent que les stratégies qui réussissent sont en réalité toutes uniques.

Lorsqu'une stratégie réussit pour une entreprise, elle n'est plus dis-

ponible pour une autre. Ceci est vrai même pour les leaders de coût. Par exemple, lorsque dans les années 80, les constructeurs automobiles américains ont étudié les avantages-coûts des constructeurs japonais, certains ont conclu que c'était la technologie (GM), d'autres ont conclu que c'était la motivation des personnes (Ford).

En tentant de copier l'un ou l'autre des facteurs, avec difficulté, ils ont réalisé que c'était l'un et l'autre et bien d'autres choses encore (une configuration complexe d'éléments en fait) qui font la solidité de cet avantage et rendre la copie difficile.

C'est probablement ce qui explique le caractère durable de la crise que ces entreprises ont vécue. Il y a aussi beaucoup de façons d'être unique. La littérature en management stratégique regorge de suggestions.

Ainsi, on a suggéré que les créations stratégiques sont venues de quatre grandes tendances⁽¹⁾ : (a) échapper à la tyrannie des marchés servis en allant à contre courant et parfois en remettant en cause ses propres produits, comme l'a fait l'Electronic Shoebox de Kodak ; (b) mettre l'accent sur des concepts nouveaux, comme l'a fait Toto dans le développement de toilettes intelligentes qui analysent et donnent les premiers signaux d'alarme sur la santé de l'appareil digestif ; (c) remettre en cause les hypothèses traditionnel-

les en matière de rapport prix/performance, ce qui a permis le développement du « piano qui joue tout seul » par Yamaha ; (d) précéder le client, une stratégie risquée mais souvent utilisée avec succès par Sony ou DuPont.

De même, si on considérait « la chaîne de consommation du client »⁽²⁾, on pourrait apporter des réponses stratégiques uniques en tentant de répondre à toute une série de questions comme : comment les gens prennent-ils conscience de votre produit-service ?

Où trouvent-ils votre offre ? Comment prennent-ils leur décision finale ? Comment commandent-ils le produit ? Qu'arrive-t-il lorsque le produit est livré ? Comment est-il installé ? Comment est-il payé ? Etc.

Une réussite durable passe par une stratégie unique.

Les stratégies génériques ne suggèrent que les grandes caractéristiques de ce que fait l'organisation et sûrement pas l'essence de son avantage concurrentiel.

Pour capter cette essence, il faut aller beaucoup plus dans le détail.

⁽¹⁾ G. Hamel et C.K. Prahalad, 1995. *La conquête du futur*. Paris : InterÉditions

⁽²⁾ I.C. Macmillan et R.G. McGrath, 1997. *Discovering new points of differentiation*. Harvard Business Review 97408. July.

L'auteur est titulaire de la Chaire de management stratégique international Walter-J. Somers, HEC Montréal.

FORUM

LA PRESSE AFFAIRES

ÉDITORIAL

Les mythes



apratte@lapresse.ca

ANDRÉ PRATTE

À en croire les réactions indignées des politiciens provinciaux, le budget Goodale ne contient « rien pour la santé », « rien pour les provinces ». Le ministre des Finances du Québec, Yves Séguin, a parlé du « musée des horreurs de déséquilibre fiscal ». Des propos aussi caricaturaux entretiennent dans la population une série de mythes lui faisant conclure que le problème du financement du système de santé pourrait être réglé facilement : Ottawa n'a qu'à donner plus d'argent aux provinces. Or, rien n'est plus faux.

MYTHE N° 1 : Dans le bon vieux temps, le gouvernement fédéral payait 50 % du coût des soins de santé. Aujourd'hui, cette proportion a dégringolé à 16 %.

Ces chiffres, qu'on trouve dans la publicité diffusée par les provinces, sont trompeurs et inexacts. En 1977, Ottawa versait aux provinces

Certains des chiffres avancés par les gouvernements provinciaux sont trompeurs et inexacts.

un peu moins de 50 % des coûts des services hospitaliers et des actes médicaux. Cette année-là, le régime des transferts a été changé : une partie de la contribution fédérale serait désormais versée en points d'impôt. C'est-à-dire qu'Ottawa avait décidé de diminuer ses impôts pour permettre aux provinces d'augmenter les leurs. De ce simple fait, la contribution fédérale EN ESPÈCES est passée d'un seul coup de 47 % des coûts des services de santé à 33 %. Mais en comptant la valeur des points d'impôt, la part du fédéral a AUGMENTÉ à 55 %.

Un quart de siècle plus tard, le 33 % en espèces a glissé à 16 %. La perte est significative, mais beaucoup moins dramatique que ce qu'affirment les gouvernements provinciaux.

MYTHE N° 2 : Le gouvernement fédéral ne fait rien pour aider les provinces à faire face à la croissance des coûts de la santé.

En vertu des engagements déjà pris par Ottawa, les transferts fédéraux pour la santé et les programmes sociaux passeront de 21,8 milliards cette année à 27,6 milliards en 2007-2008. Presque 6 milliards de plus ! Or, que recommandait le rapport Romanow, bible des gouvernements provinciaux ? Un ajout de 6,5 milliards...

MYTHE N° 3 : Le gouvernement fédéral jouit de surplus gigantesques.

Cela n'est plus vrai. Le budget Goodale prévoit pour les deux prochaines années des surplus de 4 milliards. Quatre milliards sur des revenus de 187,2 milliards, c'est minuscule. Imaginons un travailleur qui fait son budget en anticipant des revenus de 30 000 \$. Dirait-on qu'il nage dans l'argent si ses revenus dépassent sa prévision par... 641 \$?

Vous ne croyez pas les projections de M. Goodale ? La Banque TD et l'Institut CD Howe, entre autres, prévoient exactement la même chose : des surplus annuels de 4 milliards. Il suffirait d'une baisse d'un point de la croissance du PIB pour faire fondre cette marge de manoeuvre à 1,5 milliard.

MYTHE N° 4 : Il n'y a rien pour la santé dans le budget Goodale.

Cela n'a rien d'étonnant puisque Ottawa a déjà annoncé l'an dernier une importante hausse de ses transferts en santé pour les cinq prochaines années. Imaginons qu'un parent vous donne 1000 \$ à Noël. Arrive le jour de l'An, pas d'enveloppe. Allez-vous dénoncer sa pingrerie ?

MYTHE N° 5 : Il n'y a rien pour les provinces dans le budget Goodale.

Ottawa a convenu d'une réforme substantielle du régime de péréquation. Cette réforme devrait permettre d'éviter les changements brusques qui désarçonnaient régulièrement les ministres provinciaux des Finances. C'était d'ailleurs l'une de leurs revendications les plus pressantes.

Le gouvernement du Québec se plaint du fait que la réforme, qu'il réclamait à grands cris depuis des années, soit introduite trop progressivement. Il n'en reste pas moins que, d'ici cinq ans, Québec recevra 500 millions de plus par an.

Tout cela ne veut pas dire que le déséquilibre fiscal n'existe pas. Il est vrai que les gouvernements provinciaux gèrent à eux seuls le secteur de la santé, où les coûts ont tendance à augmenter rapidement. Il n'y a pas de programme aussi coûteux au fédéral. Au point que, comme s'il n'y avait pas assez à faire dans ses propres champs de compétence, Ottawa se mêle de plus en plus de santé.

En tentant de « fédéraliser » cette compétence provinciale, le gouvernement du Canada nuit à l'efficacité du système de santé. En s'érigeant en gardien de l'assurance-maladie par le truchement de sa Loi canadienne sur la santé, il empêche les provinces d'expérimenter des avenues de gestion et de financement novatrices.

Cela dit, les récriminations des provinces à l'égard d'Ottawa cachent un déséquilibre bien plus grave que celui-là : la croissance toujours plus rapide des sommes consacrées à la santé par rapport à la croissance des revenus des gouvernements fédéral et provinciaux. C'est à ce problème que devraient s'attaquer les politiciens canadiens.

Yves Séguin nous prépare mentalement pour son deuxième budget...



éric godin studio@ericgodin.com

DROITS RÉSERVÉS

OPINION

> Pour nous écrire : lpa-forum@lapresse.ca

5 milliards difficiles à trouver

(Extrait de l'étude sur les finances des gouvernements canadiens, publiée le 16 mars dernier par les économistes du Groupe financier TD.)

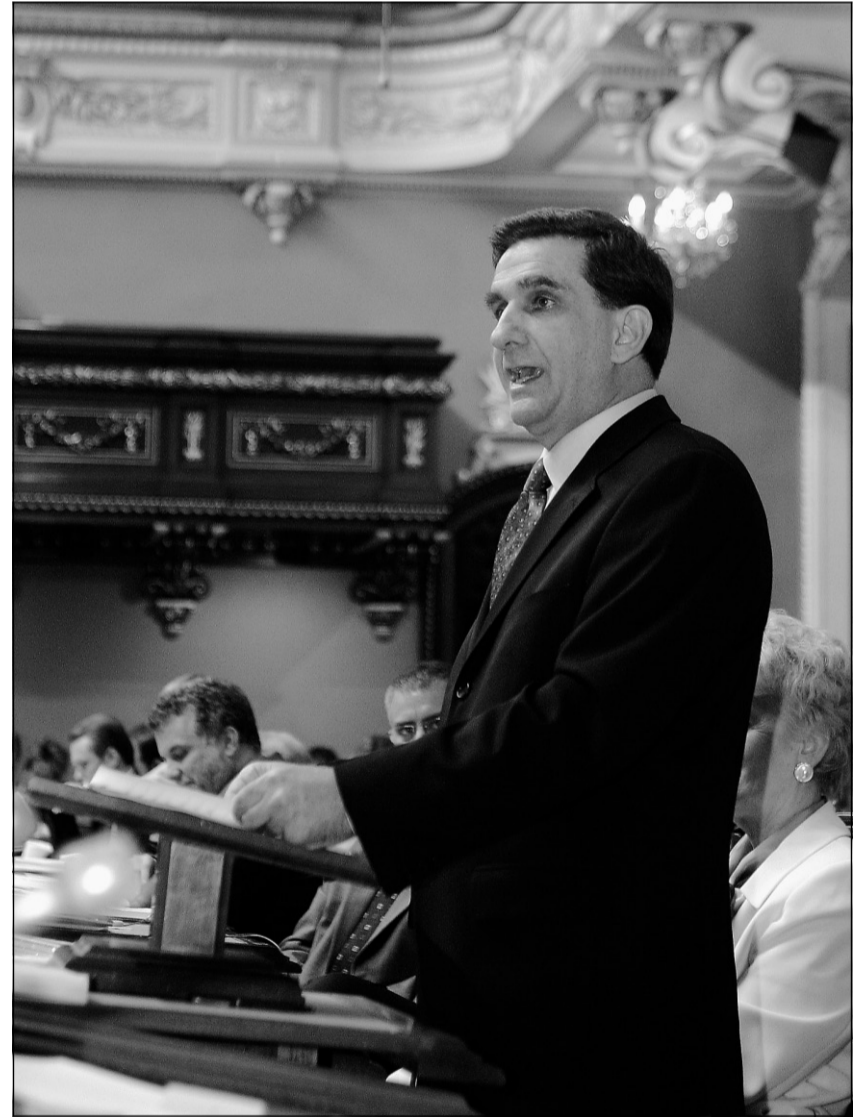
En avril 2003, le Parti libéral du Québec a été élu à la faveur d'un programme faisant des baisses des impôts, de la réduction de l'intervention de l'État et de l'amélioration de la compétitivité générale de la province les priorités du gouvernement.

Bien que le budget subséquent déposé en juin ait été un pas dans la bonne direction, la marge de manoeuvre budgétaire dont disposera le gouvernement québécois au cours des prochaines années rendra la réalisation de ces objectifs fort difficile, plus particulièrement l'une des grandes promesses de la campagne, à savoir la réduction des impôts sur le revenu des particuliers de 1 milliard de dollars par année en moyenne, pendant les cinq prochaines années.

Peu après les élections de l'an dernier, le gouvernement s'est heurté à un premier écueil. Un comité spécial — présidé par l'ancien vérificateur général du Québec Guy Breton — a été formé afin d'évaluer l'état des finances de la province. Le comité a découvert que les livres du gouvernement allaient droit à un déficit de statu quo de 4,4 milliards de dollars (1,7 % du PIB) pour l'exercice 2003-2004, en raison d'une combinaison d'hypothèses économiques trop optimistes, d'une surestimation des transferts de fonds fédéraux et d'économies comptabilisées mais non identifiées.

Lors du dépôt de son budget de juin 2003, le nouveau gouvernement a pris des mesures afin de restaurer l'équilibre budgétaire cette année, en ralentissant la croissance des dépenses de 6 % à 4,3 %, en diminuant les subventions aux entreprises et en utilisant le fonds de réserve de 800 millions de dollars constitué de fonds provenant de l'accord sur les soins de santé de 2003.

Depuis la présentation du budget de juin, toutefois, le gouvernement a dévié de son objectif d'équilibre budgétaire. D'une part, l'économie du Québec s'est détériorée d'une manière encore plus prononcée que les prévisions revues à la baisse du gouvernement. D'autre part, ce qui est plus important, les droits fédéraux à péréquation ont été considérablement révisés à la baisse dans la foulée de la performance économique de l'Ontario. Mais, bien que le gouvernement ait mis en oeuvre certaines mesures de réduction des coûts — comme de faire passer le coût des services de garde de 5 \$ à 7 \$ par jour — et qu'il soit le seul à avoir déjà affecté aux soins de santé sa part



Le ministre Yves Séguin

PHOTO PRESSE CANADIENNE

Lors de l'exercice 2004-2005, nous devrions voir une certaine amélioration de l'équilibre budgétaire se concrétiser, grâce à la reprise de l'économie et à l'augmentation prévue des paiements de péréquation.

du paiement fédéral de 2 milliards de dollars récemment approuvé, nous prévoyons que le déficit atteindra tout de même environ 731 millions de dollars à l'exercice 2003-2004.

À l'exercice 2004-2005, nous devrions voir une certaine amélioration de l'équilibre budgétaire se concrétiser, grâce à la reprise de l'économie et à l'augmentation prévue des paiements de péréquation. De plus, d'ici 2005-2006, avec des recettes qui croissent plus vite que les dépenses de statu quo, le solde budgétaire devrait afficher un modeste surplus.

Néanmoins, les surplus annuels prévus pour la dernière partie de la période de prévisions n'atteindraient pas les quelque 5 milliards de dollars nécessaires pour tenir la principale promesse de la campagne, soit la réduction des impôts sur le revenu des particuliers, sans parler des autres pressions budgétaires comme le financement des villes et l'investissement dans les infrastructures. Qui plus est, à 25 % du PIB d'ici l'exercice 2008-2009, le Québec demeurera l'une des provinces ayant le fardeau de la dette le plus élevé.

APPEL À TOUS

Vendre Petro-Canada ?

Êtes-vous d'accord avec la décision du gouvernement fédéral de vendre ses actions de Petro-Canada ?

Le ministre des Finances, Ralph Goodale, a annoncé la semaine dernière la vente des actions que détient toujours le gouvernement canadien dans Petro-Canada. Cette vente devrait rapporter au moins 2 milliards. Croyez-vous qu'il s'agit d'une bonne décision ? Était-il utile, pour les consommateurs, qu'Ottawa soit en partie propriétaire d'une société pétrolière ?

Écrivez-nous nombreux à lpa-forum@lapresse.ca

Participez à notre sondage sur www.lapresseaffaires.com

SONDAGE lapresseaffaires.com

LA SEMAINE DERNIÈRE

Selon vous, qui est responsable des importants dépassements de coûts constatés dans certains grands chantiers de construction du Québec ?

- Les syndicats: 64%
- Les entrepreneurs: 21%
- Le gouvernement: 15%

Nombre de répondants : 848 internautes.

Qui est responsable?

Lors de notre appel à tous de lundi dernier, nous vous avons demandé qui est responsable, selon vous, des importants dépassements de coûts constatés dans certains grands chantiers de construction du Québec. Voici quelques-uns des textes reçus.

JEAN-SÉBASTIEN NEVEU
L'auteur est professionnel en gestion de projets, spécialisé en technologies de l'information.



PHOTO ARMAND TROTTIER, LA PRESSE ©

Pour Jean-Sébastien Neveu, la question du dépassement des coûts est complexe, mais il est important de chercher à y répondre. Ci-contre, une partie des installations de Papiers Gaspésia.



PHOTO MARTIN TREMBLAY, LA PRESSE ©

Qui est responsable ? La question est trop simpliste. Il est difficile, voire impossible, de montrer du doigt une seule des trois instances gouvernement-entrepreneurs-syndicats.

Pour le gouvernement, confier la maîtrise d'oeuvre à un entrepreneur constitue, entre autres, une stratégie de gestion du risque. Tout dépendant de la forme du contrat, le risque de dépassement des coûts et des échéanciers est plus ou moins partagé entre le client (le gouvernement) et l'entrepreneur. L'entrepreneur accepte implicitement cette réalité lorsqu'il s'engage dans une relation contractuelle avec le gouvernement, particulièrement s'il est le maître d'oeuvre du projet. Il est payé pour son expertise, notamment celle de gestion de projets qui est présumée à la hauteur du défi.

Par contre, le gouvernement est clairement responsable d'une mauvaise gestion de son processus d'approvisionnement. Comme tout client, il se doit de ne pas faire aveuglément confiance aux entrepreneurs, mais de suivre l'évolution des travaux, leur performance et d'apporter sans hésitation les correctifs nécessaires. Il se doit aussi d'être raisonnable dans ses attentes et ne devrait pas exercer de pression excessive incitant les entrepreneurs à peindre la réalité en rose.

Les syndicats sont également en partie responsable des piètres performances sur nos grands chantiers de par les pratiques excessives dont ils sont coupables qui ne visent souvent qu'à défendre les intérêts de leurs membres, généralement au détriment de la performance et donc au détriment des contribuables. La notion de juste milieu raisonnable n'existe tout simplement pas et l'esprit d'équipe si nécessaire à la performance est tout bonnement absent.

Par où commencer ?

Par où donc commencer pour régler ce problème ?

En tant que client, notre mandataire, le gouvernement, doit définir et communiquer de nouvelles attentes de performance. Plusieurs autres possibilités d'amélioration viennent à

l'esprit, dont :

> Une meilleure définition des besoins est essentielle afin de minimiser l'impact des changements d'exigences en cours de projets.

> Le processus d'attribution des contrats, qui bénéficie généralement au soumissionnaire le plus bas, est aussi très malsain. Cela incite les entrepreneurs à promettre des performances dont ils n'ont pas les moyens.

> Le gouvernement doit être plus transparent dans sa gestion des grands projets. Des comptes rendus réguliers devraient être publiés pour le bénéfice du grand public, ce payeur devant l'Éternel.

> Le gouvernement doit prévoir des clauses strictes en cas de non-respect des promesses de performance faites par les entrepreneurs. Évidemment, il importe de considérer les facteurs qui sont hors du contrôle des entrepreneurs quand on évalue ce non-respect. Il doit également considérer honnêtement le risque inhérent à ses projets, même si cela rend prohibitif le coût d'une promesse électorale.

> Le gouvernement doit cesser de se faire des illusions sur le coût de ses promesses électorales et se rou-

ler la langue sept fois avant de promettre l'impossible. On touche là à toute la question des débats sociaux et de la consultation populaire.

En gros, il s'agit, pour le gouvernement de faire preuve de plus de réalisme et de créer un climat de travail sain, basé sur une communication franche avec ses entrepreneurs.

Les entrepreneurs

Face à un accroissement de l'imputabilité gouvernementale et aux exigences accrues qui devraient en découler, les entrepreneurs n'auront d'autres choix que de revoir leurs pratiques s'ils souhaitent demeurer compétitifs. Notamment :

> L'entrepreneur ne doit pas faire de promesse quant à sa performance sur la base d'un appel de proposition trop vague. Il faut d'abord clarifier les ambiguïtés dans la mesure du possible.

> Il doit charger des honoraires qui sont raisonnables compte tenu de ce qu'on attend de lui et ne pas soumissionner trop bas dans le seul espoir d'emporter des contrats qui seraient ainsi voués à l'échec.

> Il doit faire une saine gestion du

risque. On dit que les coûts de la Gaspésia ont été beaucoup plus élevés que prévu car il fallait faire venir les matériaux et la machinerie de Montréal. On dit qu'ils étaient plus élevés que prévu car les ouvriers sont moins productifs lorsqu'ils sont loin de leur famille. On dit qu'ils étaient plus élevés que prévu à cause de l'attitude syndicale sur le chantier. Al- lons donc ! Visiblement, certains gestionnaires de projets ont mal géré leurs risques. Les coûts et délais de transport à partir de Montréal étaient parfaitement prévisibles. Comment se fait-il qu'ils n'étaient pas incorporés dans la planification initiale ? Et s'ils l'étaient, comment peut-on invoquer cette raison pour justifier le dépassement des coûts et échéanciers. À moins que quelqu'un (et pas nécessairement l'entrepreneur) n'ait choisi de nier la réalité.

Les syndicats

C'est là une question fort complexe à laquelle je ne prétends pas avoir de solution. Il me semble clairement, par contre, qu'on observe aujourd'hui une minorité de syndiqués tenant en otage la majorité de la population dont ils sont eux-mêmes partie intégrante. On peut certainement conce-

voir des moyens coercitifs pour contrer cette fâcheuse tendance, mais ce ne serait pas la meilleure approche.

Je crois plutôt que les mouvements syndicaux doivent réfléchir et s'adapter à la nouvelle réalité contemporaine. Ils doivent revoir leur rôle selon la perspective de la population en général et non seulement celle de leurs mandants. Ils le font déjà lorsqu'ils prennent position, à tort ou à raison, sur les divers dossiers de la réingénierie libérale. Ils devraient cependant étendre cette philosophie à leur pratique de gestion des relations de travail. Cette réflexion serait sans doute facilitée si un climat de dialogue plus sain était instauré entre les milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux, chose rare de nos jours.

Finalement, c'est le client, soit notre mandataire, le gouvernement, qui doit enclencher ce processus d'amélioration. L'offre suivra la demande. La loi du marché y verra.

En quelques lignes, on ne peut évidemment qu'effleurer le sujet. Je vous propose cette analyse non pas comme la solution à tous nos maux, mais comme un mince ensemble des pistes de réflexion nécessaire, d'après moi, à la résolution de ce problème.

LA BOÎTE AUX LETTRES

Pour une enquête publique

Les syndicats ont fait la pluie et le beau temps à la Baie-James et sur le chantier olympique. Les enquêtes publiques ont démontré que les syndicats y avaient le contrôle sur tout. Il est grand temps qu'une enquête publique se fasse sur les dépassements de coûts que nous connaissons présentement. Alors que les syndicats couchaient avec le gouvernement précédent, il aurait été impensable de penser à une telle enquête, mais maintenant c'est le temps d'agir.

Raynald Boucher
Laval

Beau jeu

Les syndicats sont évidemment les premiers responsables. Cependant, les gouvernements le sont également, en les laissant agir de cette façon. Et les entrepreneurs ont aussi une certaine part de responsabilité, eux qui craignent tant les syndicats et qui s'écrasent devant eux. Les syndicats ont le beau jeu. Ils n'ont qu'à faire peur aux gouvernements et aux entrepreneurs et ils font ce qu'ils veulent. Ils demandent donc aux employés de ne pas s'énerver au travail, de façon à pouvoir faire des heures supplémentaires et en arracher le plus possible aux entrepreneurs. Ils devraient, cependant, savoir qu'ils se tirent une balle dans le pied, car si les entrepreneurs s'en vont dans les autres provinces, les syndicats ne pourront plus faire la loi sur les chantiers : il n'y aura plus de chantier.

Lise Benoit

Gouvernement coupable

Je suis d'avis que le gouvernement qui est maître d'oeuvre est le grand responsable de tous ces cafouillages dans les chantiers majeurs. Soit que le choix des ingénieurs est mal fait — ils sont sûrement cotés quelques part — soit que la ou les personnes responsables des travaux ne mettent pas leurs culottes. Je suis contre l'incompétence institutionnalisée à tous les niveaux. En ce qui a trait aux syndicats, il est vrai que si on leur laisse trop de place, ça devient de la vraie mafia sur les chantiers. Peut-être une commission d'enquête aiderait à révéler quels sont les responsables de toutes ces dépenses de fonds publics. On en a marre de payer et de n'avoir pas droit au chapitre.

Jacques Deschênes
Laval

Manque de rigueur

Ma famille possède une entreprise de construction depuis 1969 et j'ai travaillé plusieurs années pour cette entreprise. Celle-ci a livré plusieurs centaines de projets depuis 1969. J'ai également travaillé sur le développement de plusieurs gros systèmes à fort contenu en logiciel pour des organisations telles que Nortel Networks. J'ai également été témoin de plusieurs dépassements importants de coûts dans des projets de développement ou d'implantation de nouvelles technologies de l'information. Selon mon expérience, dans un très haut pourcentage de cas, les dépassements de coûts importants

dans un projet (de construction ou autre) s'expliquent principalement par l'une ou l'autre des deux situations suivantes : 1) La phase de planification du projet (ou la phase d'estimation des coûts du projet) a manqué de rigueur. Autrement dit, ceux qui étaient responsables d'évaluer les coûts du projet n'ont pas bien effectué leur travail. 2) Les promoteurs du projet ont intentionnellement abaissé le coût de réalisation du projet de façon à pouvoir le vendre ou le faire accepter par les preneurs de décision, sachant fort bien qu'une fois le projet amorcé, il serait difficile d'arrêter les travaux.

Bruno Murray
Montréal

Et les gestionnaires ?

Il faudrait aussi parler des gestionnaires de projets, qui, selon moi, sont les plus responsables. Comment ne peuvent-ils pas se rendre compte des dépassements avant la catastrophe ? Seraient-ils tous de connivence pour extorquer de l'argent à leurs fins personnelles ? Aujourd'hui, tous les projets d'envergure connaissent des dépassements de coûts faramineux, pas seulement dans la construction, mais aussi en informatique (projet GIRÈS de l'ancien gouvernement provincial, qui avait été estimé à 90 millions et qui a été mis de côté après des dépenses de plus de 180 millions et alors qu'on réévaluait le tout à plus de 350 millions). Où est le véritable problème ? Corruption ? Incompétence ? Envergure des projets difficiles à organiser et à contrôler ? Nous devrions sérieusement nous poser des

questions en tant que société. Notre économie dépend des investissements et les investisseurs se posent sûrement encore plus de questions que moi.

Claude Groulx

Tous coupables

La responsabilité des dépassements de coûts pour certains grands chantiers est partagée par les trois intervenants de ces chantiers. D'abord par les syndicats qui font la pluie et le beau temps sur ces chantiers et qui ralentissent l'exécution des travaux. Viennent ensuite les entreprises qui ont tout intérêt à faire monter la facture pour s'en mettre plein les poches aux frais des contribuables et qui souvent n'ont pas la compétence et/ou suffisamment d'autorité pour mettre au pas les syndicats. Enfin, les gouvernements complaisants, champions du laxisme, qui ne veulent pas « faire de vagues » avec les trop puissants syndicats. Il est plus que temps que le gouvernement mène une grande enquête sur les chantiers de construction où règne la pagaille et que des sanctions sévères soient appliquées. Les contribuables sont « tannés ».

Jean-Jacques Bérard

Comme les cols bleus

J'ai travaillé dans le domaine de la construction durant près de 40 ans. À mons avis, les travailleurs syndiqués ne donnent pas le rendement équivalent aux salaires qui leur sont payés. Que ce soit un travailleur, journalier, menuisier,

plâtrier, peintre, ceux-ci ont tendance à en faire un peu plus que l'électicien, le tuyauteur, le soudeur, qui le plus souvent ont un rendement de deux heures de travail sur huit. On pourrait les comparer aux cols bleus de la Ville de Montréal. Le gouvernement devrait assurément ouvrir une enquête afin de faire toute la lumière et de demander aux syndicats de transmettre à leurs membres le message de fournir plus de productivité sur ces chantiers.

Bruno Gingras
Montréal

Mauvaise attitude

Les dépassements de coûts sont principalement dus à l'attitude des syndicats. Imaginez-vous un projet comme la Gaspésia, le seul dans un rayon de 500 km. La tendance est très forte pour faire perdurer ce projet le plus longtemps possible. Il ne faut pas se surprendre des résultats. Ce que les syndicats oublient, c'est qu'ils se sont tiré dans le pied, car en principe on aurait dû créer de l'emploi. Aujourd'hui le projet est abandonné. À qui la faute ? À la FTQ : manque de vision dans une région qui avait tant besoin d'emplois. Les grands perdants sont tous les Québécois dont les impôts se sont envolés en fumée. Et que dire de notre réputation face aux investisseurs étrangers ! Ne nous étonnons pas de notre taux de chômage avec ce genre de comportement. « So... So... So... Solidarité » des Québécois contre les dépassements !

Rhéal Richard

LA PRESSE AFFAIRES

Nouveau concurrent au Bombardier 415

MARIE TISON

Bombardier devait déjà composer avec la concurrence des Brésiliens du côté des biréacteurs régionaux.

Les Chinois ont aussi annoncé leur intention d'entrer dans la course. Et maintenant, Bombardier risque de faire face à la concurrence des Russes dans le secteur des avions amphibies.

La société russe Irkut a modifié un jet militaire pour en faire un appareil amphibie de lutte contre les incendies de forêts, le Beriev Be-200.

Bombardier ne manifeste cependant pas une très grande inquiétude.

Du travail à faire

« C'est possible, potentiellement, un bon appareil, mais il y a encore beaucoup de travail à faire », affirme Michel Bourgeois, président de Bombardier Avions amphibies.

Il explique qu'Irkut devra changer les moteurs du Be-200 pour parvenir à le faire certifier à l'extérieur de la Russie, ce qui sera très coûteux.

Le Be-200 a un autre désavantage : il s'agit d'un jet, et non pas d'un turbopropulsé comme le Bombardier 415. S'il peut se rendre rapidement sur le lieu d'un incendie, il est trop rapide pour faire un bon travail dans la lutte contre les flammes. En outre, comme il est deux fois plus pesant que le 415 et qu'il a une plus



PHOTO FOURNIE PAR BOMBARDIER

Il y a d'autres concurrents dans le domaine de la lutte aéroportée contre les incendies de forêts, mais le président de Bombardier Avions amphibies ne s'inquiète pas outre mesure.

grande envergure, il est beaucoup moins maniable. « Notre appareil peut descendre dans les vallées, contourner les montagnes et remonter à pic après avoir déversé l'eau, ce que l'appareil d'Irkut ne peut pas faire, soutient M. Bourgeois. Ce dernier est plus adapté en terrain plat, mais les incendies

ne sont pas toujours en terrain plat. » Le Be-200 dispose cependant d'un atout de taille, l'appui du président russe Vladimir Poutine.

« Ils ont le meilleur vendeur qu'ils peuvent imaginer avec M. Poutine, qui se promène avec l'avion de façon régulière et qui

le montre à tout le monde », lance M. Bourgeois.

Il y a d'autres concurrents dans le domaine de la lutte aéroportée contre les incendies de forêts, mais le président de Bombardier Avions amphibies ne s'inquiète pas outre mesure.

« Ce sont les hélicoptères que

nous trouvons le plus souvent sur notre route, mais dans les faits, nous ne compétitionnons pas, nous nous complétons », soutient M. Bourgeois.

Il explique que les hélicoptères ne peuvent opérer qu'une heure avec un plein d'essence, ce qui les amène à être utiles surtout à proximité des centres urbains. Les 415, par comparaison, peuvent opérer pendant six heures, ce qui leur permet d'aller loin en forêt.

Aux États-Unis, de vieux appareils militaires de la Seconde Guerre mondiale reconditionnés ont constitué une certaine concurrence, mais selon M. Bourgeois, ils sont en voie de disparition depuis deux incidents très médiatisés survenus en 2002 : des appareils ont subitement perdu leurs ailes en plein vol, devant l'œil d'une caméra.

Contrairement à ce qui se passe notamment au Canada et en Europe, ce sont des entrepreneurs privés qui font l'acquisition d'appareils de lutte contre les incendies de forêts aux États-Unis. Ils peuvent se payer des avions de 2 à 5 millions de dollars US, mais pas des Bombardier 415 à 25 millions US.

« Il y a un mouvement pour changer cette approche et moderniser la flotte dans un horizon de quatre à cinq ans, mais ce n'est pas la première fois que ça se passe, déclare M. Bourgeois. Nous verrons si ça va se faire cette fois-ci. »

Parmalat veut quitter 20 pays, mais pas le Canada

REUTERS

MILAN – Parmalat veut réduire ses effectifs de près de 50 %, notamment en vendant ou en fermant ses filiales dans une vingtaine de pays afin d'éteindre les foyers de pertes qui l'ont contraint au dépôt de bilan en décembre.

Lors de la première réunion organisée avec ses créanciers internationaux, à la fin de la semaine dernière, le géant italien de l'agroalimentaire a ajouté avoir engagé des discussions avec un acquéreur potentiel de ses activités aux États-Unis et a précisé vouloir céder ses filiales au Mexique ainsi que dans la majeure partie de

l'Amérique latine et en Asie. S'il mène à bien l'ensemble de ses projets de cessions et de fermetures, le groupe, actuellement présent dans 30 pays, devrait ramener ses effectifs à moins de 17 000 personnes, contre 32 000 aujourd'hui.

Enrico Bondi, l'administrateur intérimaire nommé par les pouvoirs publics, veut ainsi recentrer la huitième entreprise italienne par le chiffre d'affaires sur l'Europe, le Canada et l'Australie.

Ilrompt donc avec une stratégie d'expansion qui avait fait du groupe l'un des plus internationalisés du pays avant qu'éclate un scandale financier retentissant, qui a conduit plusieurs de ses dirigeants en

prison. Au Québec, Parmalat détient notamment des usines à Victoriaville (230 employés), à Montréal (200), à Marieville (80) et à Saint-Hyacinthe (40), qui produisent notamment le lait et le fromage Lactantia et Black Diamond.

Après juin

Le sauvetage de l'entreprise parmesane risque de coûter cher à ses créanciers, qui devront accepter d'échanger une partie de ses 14,5 milliards d'euros (23,1 milliards de dollars canadiens) de dettes en actions.

Bondi a demandé à la trentaine de banques et à la vingtaine de porteurs d'obligations d'accepter

cette conversion en capital sans distinction entre les différentes catégories de créanciers, a expliqué Carlo Chileri, président de l'association de consommateurs Adoc, qui assistait à la réunion de vendredi. Bondi a également souhaité la création d'un groupe de travail réunissant toutes les catégories de créanciers.

Un bon nombre d'entre eux se sont plaints de ne pas avoir été consultés lors de l'élaboration du plan de redressement.

Il a précisé que le projet de restructuration prévoyant les cessions et la conversion de la dette pourrait être mis en oeuvre en août ou en septembre, alors que certains

espéraient le voir entrer en vigueur dès juin, a expliqué Chileri.

Ce dernier a également rapporté que Bondi avait appelé les banques à l'aider à sortir Parmalat de la crise dans laquelle il se trouve.

Certains établissements financiers sont peu enclins à apporter des fonds supplémentaires au groupe alors qu'ils risquent de le voir les attaquer en justice.

Les relations du groupe avec ses banques sont en effet délicates, certaines d'entre elles étant notamment visées dans le cadre des enquêtes sur ses pratiques et sa communication financières, notamment lors d'émissions obligataires.

L'avion amphibie de Bombardier sur le point de redécoller

AVION

suite de la page 1

« Pour nous, l'appareil multi-missions, c'est l'avenir, c'est la façon de sortir du marasme », affirme M. Bourgeois.

L'avion amphibie CL-215 et son successeur, le 415, se sont illustrés dans la lutte contre les incendies de forêts. Il s'agit toutefois d'un marché restreint et mature, qui ne connaît par vraiment de croissance.

En Europe et au Canada, se sont les gouvernements qui font l'ac-

quisition de tels appareils. Or, les élus doivent jouer avec des budgets serrés et des exigences dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

« S'il y a un choix à faire, les gouvernements couperont plutôt dans le budget des terres et forêts », fait observer M. Bourgeois.

Bombardier a donc décidé d'explorer un nouveau marché, les opérations de surveillance, de recherche et de sauvetage.

« À 25 millions US pièce, si on n'utilise le 415 que quelques mois par année pour combattre les feux

de forêts, ça fait un avion dispendieux, indique M. Bourgeois. Mais si on peut le rentabiliser en l'utilisant pour faire de la garde côtière le restant de l'année, le prix devient beaucoup plus acceptable. »

Le caractère amphibie de l'appareil lui donne des avantages certains sur d'autres avions de surveillance. Il peut ainsi amerrir rapidement et intervenir pour sauver la vie d'une personne ou pour intercepter des éléments de preuve dans le cas d'infractions, comme des ballons de drogue largués par-dessus bord.

Depuis les attentats du 11 septembre, toute la question de la protection du territoire a pris une importance accrue.

« Depuis ce temps-là, on a beaucoup plus d'intérêt pour notre avion », affirme M. Bourgeois.

Le Bombardier 415 MP (*multi-purpose*) est doté d'une variété de radars et d'antennes. Une large porte-cargo permet d'embarquer un bateau de sauvetage motorisé, soit, évidemment, un Sea-doo modifié.

On peut également vider l'appareil en deux heures pour y instal-

ler des civières et en faire ainsi un avion d'évacuation. Un autre programme pourrait permettre à l'équipe de Bombardier Avions amphibie de prendre de l'altitude.

L'entreprise discute avec les provinces de la possibilité de moderniser les 34 CL-215 en utilisation au pays, au coût de 15 millions de dollars canadiens par appareil.

Ce programme, qui pourrait s'échelonner sur quatre ou cinq ans, permettrait d'embaucher un certain nombre d'employés à Saint-Laurent et dans les différentes provinces.

Qu'est-ce qu'on attend pour être heureux ?

ÊTRE HEUREUX

suite de la page 1

« Je veux aussi vérifier dans quelle mesure d'autres facteurs positifs, comme la passion et le sens du travail, concourent également à la performance et à la santé », ajoute-t-il.

Les travaux de Jacques Forest s'inscrivent dans la mouvance de la psychologie positive, une discipline scientifique qui n'a rien à voir avec la psycho-pop ou la pensée positive.

« Nous sommes encore démunis pour expliquer le plaisir. La psychologie positive cherche à en comprendre les caractéristiques et les éléments déclencheurs », dit-il.

Flow et passion

Le concept de *flow* a été mis au point par le chercheur américain Mihaly Csikszentmihalyi. En menant de nombreuses entrevues avec des personnes qui adorent ce qu'elles font, il a dégagé neuf caractéristiques présentes lors des moments de grand bien-être.

Outre l'équilibre entre le défi et les habiletés, il a notamment noté la présence de buts précis, d'une concentration complète sur la tâche, d'un sentiment de possession de ses moyens, d'une satisfaction liée à l'accomplissement même de la tâche et d'une transformation du temps — il passe plus vite ou plus

lentement. Le chercheur a par la suite interrogé des travailleurs dans tous les types d'emploi, des ouvriers d'usines jusqu'aux cadres supérieurs.

Résultat : l'état de *flow* est possible dans toutes les sphères d'activité professionnelle et à tous les niveaux de la hiérarchie.

Il en va de même pour la passion harmonieuse, une notion qui est au coeur des recherches de Nathalie Houffort, étudiante au doctorat en psychologie à l'Université McGill.

« Pour que le travail soit une passion harmonieuse, il faut l'aimer, y consacrer beaucoup de temps et le voir comme important, tout en maintenant un équilibre avec les autres sphères de la vie », explique-t-elle.

Pour sa thèse, elle a interrogé 300 personnes pour savoir si elles éprouvaient un sentiment de passion harmonieuse dans leur emploi.

Les 38 % qui ont dit oui étaient indifféremment répartis entre des secrétaires, des réceptionnistes, des enseignants et des comptables.

« Tous les emplois peuvent devenir une passion », résume l'étudiante et stagiaire à la Société Pierre-Boucher, une firme de consultants en psychologie organisationnelle.

Selon Charles-Henri Amherdt, directeur de l'antenne de l'Université

de Sherbrooke du Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail, 20 % de la population travailleuse adulte éprouve suffisamment le *flow*, 60 % en fait partiellement l'expérience et 20 % n'a jamais ce plaisir.

Interqualia, la firme de consultation de M. Amherdt, a développé un questionnaire qui permet de faire le point sur sa relation au travail à partir du concept de *flow*.

« L'analyse des réponses permet de découvrir sa propre dynamique émotionnelle au travail en cernant les émotions positives et négatives et leurs causes », dit-il.

L'exercice offre des pistes pour se rapprocher de la santé émotionnelle dans son emploi actuel ou encore pour se réorienter.

Charles-Henri Amherdt est très conscient de l'augmentation de la souffrance au travail.

Il a pourtant choisi de s'y attaquer au moyen du plaisir.

« Je suis convaincu qu'en augmentant la santé émotionnelle, on diminue les risques de détresse psychologique.

« Lorsque les gens souffrent, c'est notamment parce qu'ils ne peuvent pas mettre en valeur leurs points forts. En psychologie positive, on part toujours des forces des individus et des entreprises », dit-il.

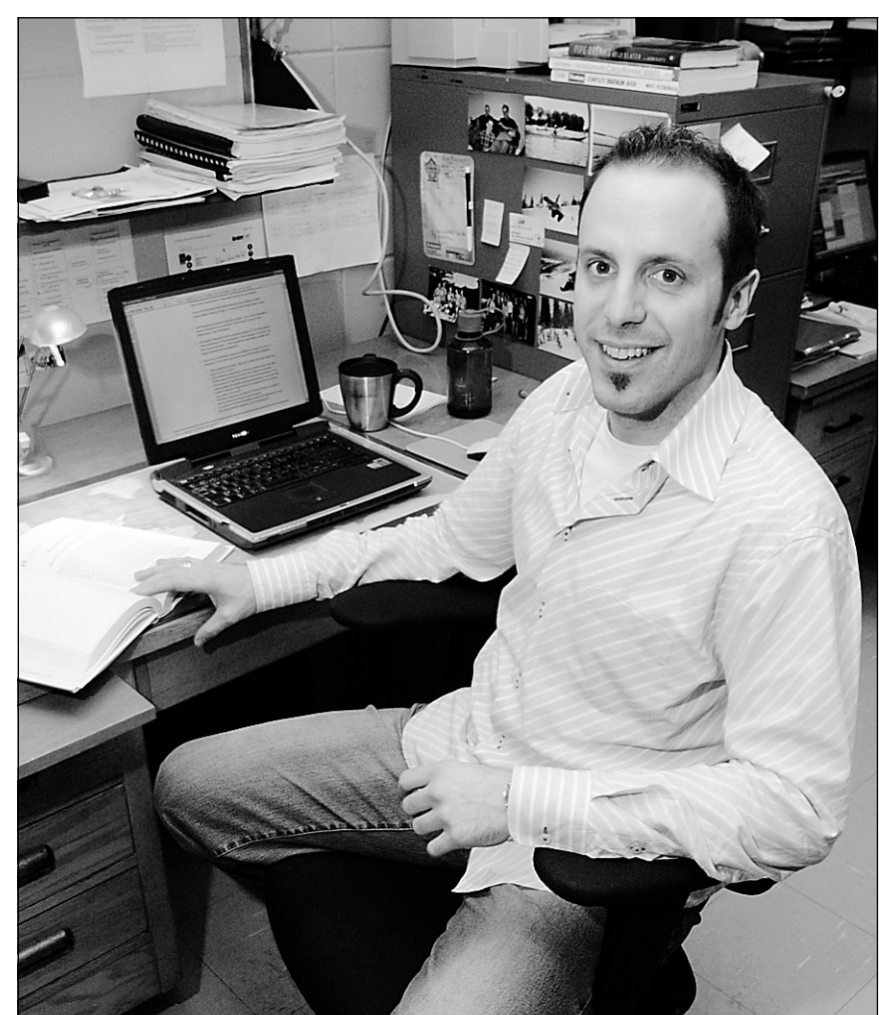


PHOTO ROBERT SKINNER, LA PRESSE ©

Les travaux de Jacques Forest s'inscrivent dans la mouvance de la psychologie positive, une discipline scientifique qui n'a rien à voir avec la psycho-pop ou la pensée positive.



Décès, prières, remerciements

900 Petites annonces
cyberpresse.ca/necrologie

INDEX DES DÉCÈS

- BERNIER-JARRY, Madeleine**
Laval
- DESROCHES, Soeur Eliane**
Montréal
- DESROSIERS, Donald**
Joliette
- GUÉNETTE, Antoine**
Brossard
- JULIEN, Thérèse**
Montréal
- JURETIC (née Rusch), Karina**
- LANDRY, Jean**
Montréal
- LAPIERRE, Claude**
Montréal
- MAYNARD, Soeur Françoise**
Montréal
- MORIN (Grenier), Yvonne**
- PERREAULT, Réal**
Montréal
- PLANTE GASSMAN, Isabelle**
St-Lambert
- POIRIER, Soeur Imelda, s.p.**
Montréal
- RENAUD (née Miron), Lucille**
Montréal

N'oubliez pas de commander votre signet
cyberpresse.ca/necrologie

DÉCÈS

BERNIER-JARRY, Madeleine
1928 - 2004
À Laval, le 28 mars 2004, à l'âge de 75 ans, est décédée madame Madeleine Jarry, épouse de monsieur Maurice Bernier. Elle laisse dans le deuil sa fille Manon (Joël Berthoumeu), ses petits-fils Mathieu et Olivier Lauzon et son arrière-petite-fille Charlie. Elle laisse également sa soeur Thérèse Ruelland et sa belle-soeur Claire Braut, ses neveux et nièces, autres parents et amis. Elle sera exposée au complexe funéraire

Alfred Dallaire | MEMORIA
2159, boul. St-Martin Est, Duvernay, Laval
Tél. 514-277-7778
http://www.memoria.ca

le mardi 30 mars de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h. Le service religieux aura lieu le mercredi 31 mars à 11 h en l'église St-Sylvain, 7500 boul. St-Sylvain, Laval, suivi de l'inhumation au cimetière Repas St-François d'Assise. Mercredi salon ouvert dès 9 h. Des dons à la Société canadienne du cancer seraient appréciés.

DESROCHES, Eliane
S. Alcide-du-Sacré-Coeur, c.s.c.
À Montréal, le samedi 27 mars 2004, à l'âge de 95 ans, est décédée Soeur Eliane Desroches, de la Congrégation de Sainte-Croix. Outre sa famille religieuse, elle laisse dans le deuil ses belles-soeurs Mme Martin Desroches, Mme M.-Louise Parent-Desroches, des neveux et nièces. Elle sera exposée au Pavillon Saint-Joseph

900, boul. Côte-Vertu, Montréal
le lundi 29 mars de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h. Rencontre de prière le lundi 29 mars à 19 h 30. Les funérailles auront lieu le mardi 30 mars à 10 h 30 en la chapelle du Pavillon Saint-Joseph. Prière de ne pas envoyer de fleurs.
Direction: Magnus Poirier inc.



DESROSIERS, Donald
1938 - 2004

Au C.H.R.D.L. à Joliette, le 27 mars 2004, à l'âge de 66 ans, est décédé M. Donald Desrosiers, fils de feu Léon Desrosiers et de feu Salomé St-Jean, époux de Fernande Poirier, demeurant à Joliette. Il laisse dans le deuil, outre son épouse, ses enfants Marc-André époux de Luce Panneton, Caroline épouse de Martin Thibodeau, Amélie épouse de Martin Chesnay, ses petits-enfants Roxanne, William, Charlotte, Alexis, Samuel, Marie-Anne et Maya, son frère l'Abbé Jean-Marc Desrosiers, sa soeur Mme Rose-Aimée Dandonneau, ses belles-soeurs Denise épouse de feu Gaston Desrosiers, Monique épouse de feu Roger Desrosiers, ses beaux-frères et belles-soeurs Gisèle Poirier, Jean-Noël et sa conjointe Lucie Bourque, Pauline épouse de Douglas Davidson, Ginette épouse de Claude Mathieu, Yolande Poirier, plusieurs autres parents et amis. Exposé mardi de 14 à 17 heures et de 19 à 22 heures et mercredi dès 12 h 30, aux salons:

Garceau & Garceau
636, Manseau, Joliette
Les funérailles auront lieu le mercredi 31 mars à 14 heures en l'église Christ-Roi. Inhumation au cimetière de Joliette. Des dons au C.H.R.D.L. seraient appréciés. Direction funéraire:
Garceau & Garceau inc. Joliette
Tél. (450) 759-1555

5e anniversaire
29 mars 1999
JEAN-MARC CHOLETTE
Déjà cinq ans.
Tu nous manques beaucoup,
mais tu restes toujours présent dans nos vies.
Continue de nous protéger
et de veiller sur maman.
Ta famille qui t'aime



GUÉNETTE, Antoine
1932 - 2004

À Brossard, le 27 mars 2004, à l'âge de 72 ans, est décédé Monsieur Antoine Guénette, époux de Madame Françoise Vallée. Outre son épouse, il laisse dans le deuil ses enfants Serge (Anick Ostiguy), Claire (Kyle Walker) et Normand (Isabelle Ricard), ses petits-enfants Kevin et Rebecca, son frère Lionel, sa soeur Paulette ainsi que de nombreux parents et amis. La famille recevra les condoléances au

Complexe funéraire Urgel Bourg
8145, Chemin Chambly, St-Hubert
www.urgelbourg.com

Les funérailles auront lieu le mercredi 31 mars à 10 h en l'église Notre-Dame du Sacré-Coeur, 5811 Auteuil, Brossard. Heures des visites: mardi de 14 h à 17 h et de 19 h à 21 h, mercredi à compter de 8 h 30. Au lieu de fleurs, un don à la Fondation québécoise du cancer serait apprécié.

JULIEN, Thérèse
1922 - 2004

À Montréal, le 27 mars 2004, à l'âge de 81 ans, est décédée Thérèse Julien, épouse de feu Bertrand Lamothe, s'est éteinte paisiblement. Elle laisse dans le deuil ses cinq enfants Gérard (Suzanne Baribeau), Michel (Françoise Grimard), Suzanne (Yves Ratel), Norman (Nancy Naddaf), Yves (Michèle Georges), ses petits-enfants, un frère et une soeur, beaux-frères et belles-soeurs, neveux et nièces, ainsi que d'autres parents et amis. La famille vous accueillera le mardi 30 mars de 14 h à 22 h et le mercredi 31 mars à compter de 14 h au

Salon funéraire Blais
24, 6e Avenue Ouest, La Sarre, Abitibi
Tél. (819) 333-2544

Les funérailles auront lieu en l'église St-André, rue Principale, à La Sarre, le mercredi 31 mars à 16 h 30. Des dons à l'Association pulmonaire du Québec seraient appréciés.

JURETIC (née Rusch), Karina
1934 - 2004

Paisiblement à l'hôpital Charles-Lemoyne, le vendredi 26 mars 2004, est décédée Madame Karina Rusch, épouse de feu Dr Filip Juretic. Elle laisse dans le deuil ses enfants Domagoj (Suzanne Langlois) et Manuela, ses soeurs Sigrig et Renate (Adalbert Wegner), ses nièces Corinne et Florence Tétrault, son beau-frère Bozidar Juretic, autres parents et amis. La famille recevra les condoléances au

Centre funéraire Côte-des-Neiges
4525, chemin de la Côte-des-Neiges
Montréal (514) 342-8000

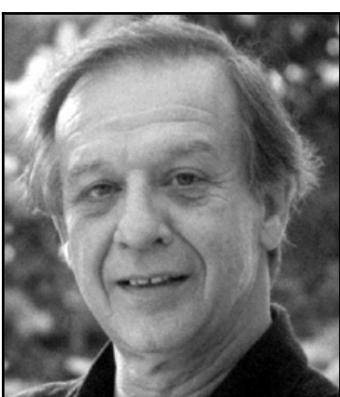
le lundi 29 mars 2004 de 18 h à 21 h, le mardi 30 mars de 13 h à 17 h et de 19 h à 21 h et le mercredi 31 mars de 9 h à 10 h. Les funérailles auront lieu le mercredi 31 mars à 11 h en l'église St-Nikola Tavelic, au 4990 Place de la Savane, Montréal, et de là au cimetière Notre-Dame-des-Neiges, lieu de la sépulture.

LANDRY, Jean
1920 - 2004

À Montréal, le 28 mars 2004, à l'âge de 84 ans, est décédé Jean Landry, époux de Rita Bourque. Il laisse dans le deuil ses enfants François (Michèle Salvail), Pierre (Monique Goyette), Jean-Claude (Diane Jolin), Michelle (Daniel Boyer), Paul (Linda Ricard), ses petits-enfants et arrière-petits-enfants. Il laisse également son frère Yves, sa soeur Lise et ses autres parents et amis. Il était le père de feu Monique. La famille vous accueillera au

Complexe funéraire Magnus Poirier inc.
10 300, boul. Pie-IX, angle Fleury
Montréal-Nord

Tél. 514-727-2847 Téléc. 514-322-2252
Les funérailles seront célébrées le mardi 30 mars à 13 h en l'église St-Isaac Jogues, 1335 Chabanel Est, Montréal, et de là au cimetière Sault-au-Récollet. Heures des visites: lundi de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h et mardi dès 9 h 30. La famille remercie tout le personnel de la Résidence Ovila-Légaré et de l'hôpital Fleury pour les bons soins prodigués. Au lieu de fleurs, des dons à la Société canadienne de la sclérose en plaques, division Québec, seraient appréciés.



LAPIERRE, Claude
1945 - 2004

De Montréal, le 28 mars 2004, à l'âge de 58 ans, est décédé Claude Lapière. Il laisse dans le deuil ses enfants Martin (Madeleine), Isabelle (Alain), ses petits-enfants Rose et Tristan, la mère de ses enfants Ginette, son frère Jacques, parents et de nombreux amis. La famille accueillera parents et amis au

Complexe funéraire Magnus Poirier inc.
6825, Sherbrooke Est, Montréal

Une réunion de prières aura lieu à la chapelle du complexe le mercredi 31 mars à 11 h. Heures des visites: mardi de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h, mercredi à partir de 9 h. Des dons à la Maison Victor-Gadbois seraient appréciés.

MAYNARD, Soeur Françoise, C.N.D.
(S.S. Françoise-Marie)

Décédée à l'infirmerie Notre-Dame-de-Bon-Secours, Montréal, le 27 mars 2004, à l'âge de 94 ans et 9 mois, dont 74 ans de vie religieuse à la Congrégation de Notre-Dame. Elle était la fille de feu Jean-Baptiste Maynard et de feu Bernadette Dénommée. Outre sa famille religieuse, elle laisse dans le deuil son frère M. Dr Jean-Baptiste Maynard (Margaret Brillant), ses soeurs Charlotte M. Packer, Marie-Marthe Maynard Michaud, ainsi que de nombreux neveux et nièces, parents et amis. Exposée le mardi 30 mars 2004 de 16 h à 21 h. Célébration de prières le même jour à 19 h 30 et funérailles le mercredi 31 mars 2004 à 10 h à la

Maison mère
4873, avenue Westmount, Westmount
L'inhumation suivra au cimetière Notre-Dame-des-Neiges.

Direction
Alfred Dallaire
GROUPE YVES LÉGARÉ inc.
(514) 595-1500

MORIN (Grenier), Yvonne
1917 - 2004

Au Centre d'accueil Lasalle, le 26 mars 2004, à l'âge de 86 ans, est décédée Mme Yvonne Grenier, épouse de M. Paul Morin. Outre son époux, elle laisse dans le deuil sa fille Ginette (Normand Villeneuve), son petit-fils Simon Robert, sa soeur Germaine Turcotte et plusieurs beaux-frères, belles-soeurs, neveux, nièces, parents et amis. La famille recevra les condoléances en présence des cendres le mercredi 31 mars 2004 à compter de 14 h au salon

Alfred Dallaire
GROUPE YVES LÉGARÉ inc.
7200, boul. Newman, LaSalle
(514) 595-1500

Il y aura une réunion de prières ce jour même à 16 h 30 en la chapelle du complexe, suivi par la mise en niche au columbarium. Au lieu de fleurs, des dons à la Société Alzheimer seraient appréciés.

PERREAULT, Réal
1921 - 2004

À Montréal, le 27 mars 2004, à l'âge de 82 ans, est décédé M. Réal Perreault, époux de feu Suzanne Giguère. Il laisse dans le deuil ses enfants Michel, Jocelyne (Bernard Briant), Hugues (Yolande Noël de Tilly), Gaétane (Jean-Pierre Verreault), Françoise (André Bouchard), Jacques (Michelle Pepin), plusieurs petits-enfants et arrière-petits-enfants, deux beaux-frères Jean Lacroix et Robert Giguère, ainsi que plusieurs neveux et nièces. Il sera exposé au salon

Cardinal et Neveu
2695, Dandurand, Montréal

Les funérailles auront lieu le mardi 30 mars à 13 h 30 en l'église St-Pierre Claver et de là au cimetière Notre-Dame-des-Neiges. Heures des visites: lundi 29 mars de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h. Parents et amis sont priés d'y assister sans autre invitation.



PLANTE GASSMANN, Isabelle

À la Résidence du Parc de St-Lambert, le 26 mars 2004, à l'âge de 91 ans et 9 mois, est décédée madame Isabelle Levasseur, autrefois de Bic, épouse en premières noces de feu M. Armand Plante et en deuxièmes noces de feu M. Marcel Gassmann, précédée par un fils, Jacques Plante, en 1972. La famille recevra les condoléances à la résidence funéraire:

Claude Ouellet
168, rue St-Jean-Baptiste, Bic
1-418-736-5339, Téléc. 1-418-722-9033

le mardi 30 mars 2004 de 19 h à 22 h. Le jour des funérailles, le salon ouvrira à 13 h. Le service religieux sera célébré le mercredi 31 mars à 14 h en l'église de Bic et de là au cimetière paroissial. Elle laisse dans le deuil ses enfants Jean-Guy (Chantal Roy), Madeleine (Michel Lecours), Françoise (Hervé Dickner), Michel (Marianne Moreau), ses petits-enfants Sophie, Martin, Julie et Julien, ses arrière-petits-enfants Evelyne, Clément, Antoine, ses soeurs Rita (Duke Du Manoir), Lucille (feu Edgar Cyr), ses belles-soeurs et beau-frère, Madeleine Sauriol (feu Louis Levasseur), Bertha Clark (feu Gérard Levasseur), Jeanne d'Arc Plante (Roland Ouellet), Cécile Ouellet (feu Albert Plante), Gilberte Maranda (feu Charles-Henri Plante), ainsi que plusieurs neveux et nièces. Vos témoignages de sympathie peuvent se traduire par un don à une oeuvre de votre choix. La direction des funérailles a été confiée à la

Coopérative funéraire du Bas St-Laurent
168, rue St-Jean-Baptiste, Bic

POIRIER, Imelda, s.p.
S. Florence-Elisabeth

À la Maison mère des Soeurs de la Providence de Montréal, le 27 mars 2004, à l'âge de 97 ans, est décédée Soeur Imelda Poirier, fille de feu Adolphe Poirier et de Adelaïde Godin, de Paquetteville, Nouveau-Brunswick. Outre sa famille religieuse, elle laisse dans le deuil une soeur, Mme Florence Stumpf, ainsi que des neveux et nièces, parents et ami(e)s. La défunte sera exposée le mardi 30 mars à 14 h à la

Maison mère des Soeurs de la Providence
5655, rue de Salaberry
Montréal (Qc) H4J 1J5

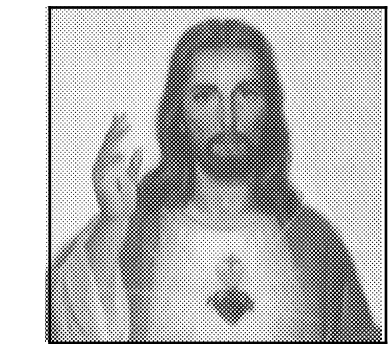
La célébration de la Parole aura lieu le mardi 30 mars à 19 h 30. Les funérailles auront lieu à la chapelle le mercredi 31 mars à 13 h 30. Inhumation au cimetière Repas St-François d'Assise, 6893, rue Sherbrooke Est, Montréal. Direction:

Alfred Dallaire | MEMORIA
Tél. 514-277-7778

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS à St-Jude pour faveur obtenue. A.D.

PRIÈRES



Remerciements au Sacré-Coeur pour faveur obtenue. Que le Sacré-Coeur de Jésus soit loué, adoré et glorifié, à travers le monde pour les siècles. Amen. Dites cette prière 6 fois par jour pendant 9 jours et vos prières seront exaucées même si cela semble impossible. N'oubliez pas de remercier le Sacré-Coeur avec promesse de publication, quand la faveur sera obtenue. V.M.

À la mémoire de...

Tout communiqué
d'avis de décès
publié dans
La Presse sera
plastifié et remis
gratuitement à la
famille éprouvée.

514.285.6816 LA PRESSE

3204805A 3202305

AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES SOUMISSIONS - ENCANS

**APPEL DE PROPOSITIONS
POUR DES ESPACES LOCATIFS**

CENTRE DU FLORÈS

Le Centre de réadaptation le Centre du Florès, établissement constitué en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c.S-4.2), a la vocation semi-régionale d'offrir des services de réadaptation, d'intégration sociale et de soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou des problèmes de santé mentale dans la région des Laurentides. Il désire louer des espaces pour le développement d'activités de sa clientèle dans la ville de Lachute, lesquels doivent respecter les critères suivants:

- Un local d'environ 139,3 m² situé au rez-de-chaussée d'un immeuble locatif à l'intérieur du périmètre délimité comme suit:
- Rue de la Providence des deux côtés;
- Rue Hanford des deux côtés;
- Rue Principale des deux côtés;
- Rue Bethany des deux côtés;
- Rue Tessier sur un côté;
- Rue Argenteuil des deux côtés.

Une description détaillée des périmètres est incluse dans le document d'appel de propositions et illustrée sur un plan de la Ville de Lachute.

Le local devra être à proximité des transports en commun. Il devra être accessible aux personnes avec mobilité réduite et la porte d'accès au local devra être située à proximité du stationnement. Afin d'assurer un accompagnement visuel continu sur les déplacements de notre clientèle en perte d'autonomie, la porte d'accès et le stationnement devront être visibles de l'intérieur du local. Le site devra offrir un minimum de 5 espaces de stationnement dont 2 espaces aménagés pour les personnes handicapées. De plus, toutes les propositions devront être conformes aux règlements de zonage en vigueur au jour de l'ouverture des propositions ou susceptibles de l'être dans un délai raisonnable suite à la réception d'une lettre d'intention de la municipalité.

Le bail sera d'une durée de cinq (5) ans et devra inclure deux (2) options de renouvellement de trois (3) ans. Les locaux devront être livrés au plus tard le 1er juin 2004.

On peut consulter gratuitement les documents d'appel d'offres des espaces recherchés ou en obtenir un exemplaire au coût de 50 \$ chacun, non remboursable, à compter du 29 mars 2004, au Centre du Florès situé au 500, boul. des Laurentides, Bureau 252 à Saint-Jérôme entre 8 h 30 et 16 h 30.

Chacune des propositions doit être reçue à la même adresse, dans l'enveloppe préadressée fournie à cet effet, avant 11 h le 19 avril 2004. L'ouverture des propositions suivra l'heure limite de réception des propositions.

La proposition doit être accompagnée d'un cautionnement d'un montant correspondant à 10% du loyer annuel de la première année de la proposition présentée. Celle-ci doit être valide jusqu'à la date de signature du bail. La proposition doit être valide pour 60 jours à compter de la date d'ouverture des propositions.

Le Centre du Florès ne s'engage à accepter ni la plus basse ni aucune autre des propositions présentées.

Claude Roy
Conseiller aux ressources techniques
Centre du Florès
(450) 569-2974 poste 2254

Appel d'offres

Montréal

Service des infrastructures et de l'environnement

Des soumissions sont demandées et devront être reçues, avant 14 h à la date ci-dessous, à la Direction du greffe de la Ville de Montréal, à l'attention de la greffière, 275, rue Notre-Dame Est, bureau R-134, Montréal H2Y 1C6, pour:

Catégorie: Travaux
Appel d'offres: 9685
Descriptif: CONSTRUCTION D'UNE CONDUITE D'EAU PRINCIPALE DANS LA RUE DUQUESNE - Contrat A-319-1
Date d'ouverture: 15 avril 2004
Dépôt de garantie: 200 000 \$ - Cautionnement ou chèque visé

Documents: Les documents relatifs à cet appel d'offres seront disponibles à compter du 29 mars 2004 au Service Infrastructures et environnement - Direction de la gestion des réseaux d'aqueduc et d'égouts - Division ingénierie des projets d'hydraulique, au 700, rue St-Antoine Est - bureau 1.112, Montréal (Québec) H2Y 1A6, de 8 h 30 à 12 h et de 13 h 15 à 16 h 30, contre un paiement de 83 \$, non remboursable.

Renseignements: M. Jean-François Dubuc, ing., chargé de projet - Tél.: (514) 872-4647

Vente du cahier des charges:
Téléphone: (514) 872-5854
Télécopieur: (514) 872-3587

Tout paiement doit être fait au comptant ou sous forme de chèque certifié à l'ordre de: **Ville de Montréal.**

Pour être considérée, toute soumission doit être présentée sur les formulaires préparés par la Ville et transmise dans l'enveloppe prévue à cette fin.

Les soumissions reçues seront ouvertes publiquement à la sllle du conseil de l'hôtel de ville, immédiatement après l'expiration du délai fixé pour leur réception.

La Ville de Montréal ne s'engage à accepter ni la plus basse ni aucune des soumissions reçues et n'assume aucune obligation de quelque nature que ce soit envers le ou les soumissionnaires.

Montréal, le 29 mars 2004
La greffière de la Ville
M^e Jacqueline Leduc

