

LE DEVOIR

ÉCONOMIQUE

2 9 5 5

VOLUME 6, NUMERO 4

MAI 1990

AU ROYAUME DU LOGICIEL

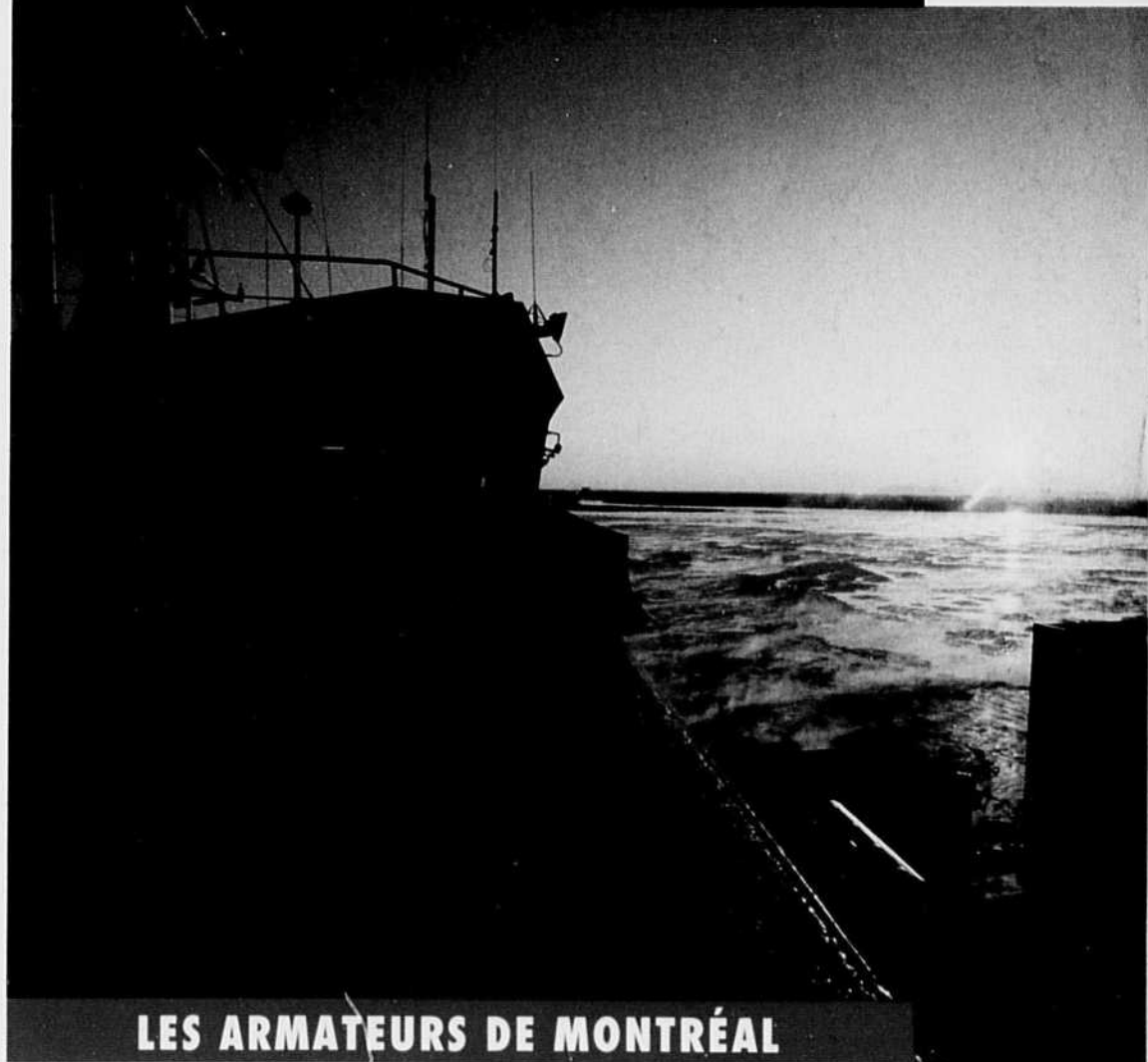
BEAUCOUP
D'APPELÉS,
PEU D'ÉLUS

LA RÉVOLUTION ROSE (3)

LE DÉFI DE
LA DIFFÉRENCE

LE SYSTÈME DE SANTÉ

UNE CARTE
MINÉE PAR
LA MALADIE



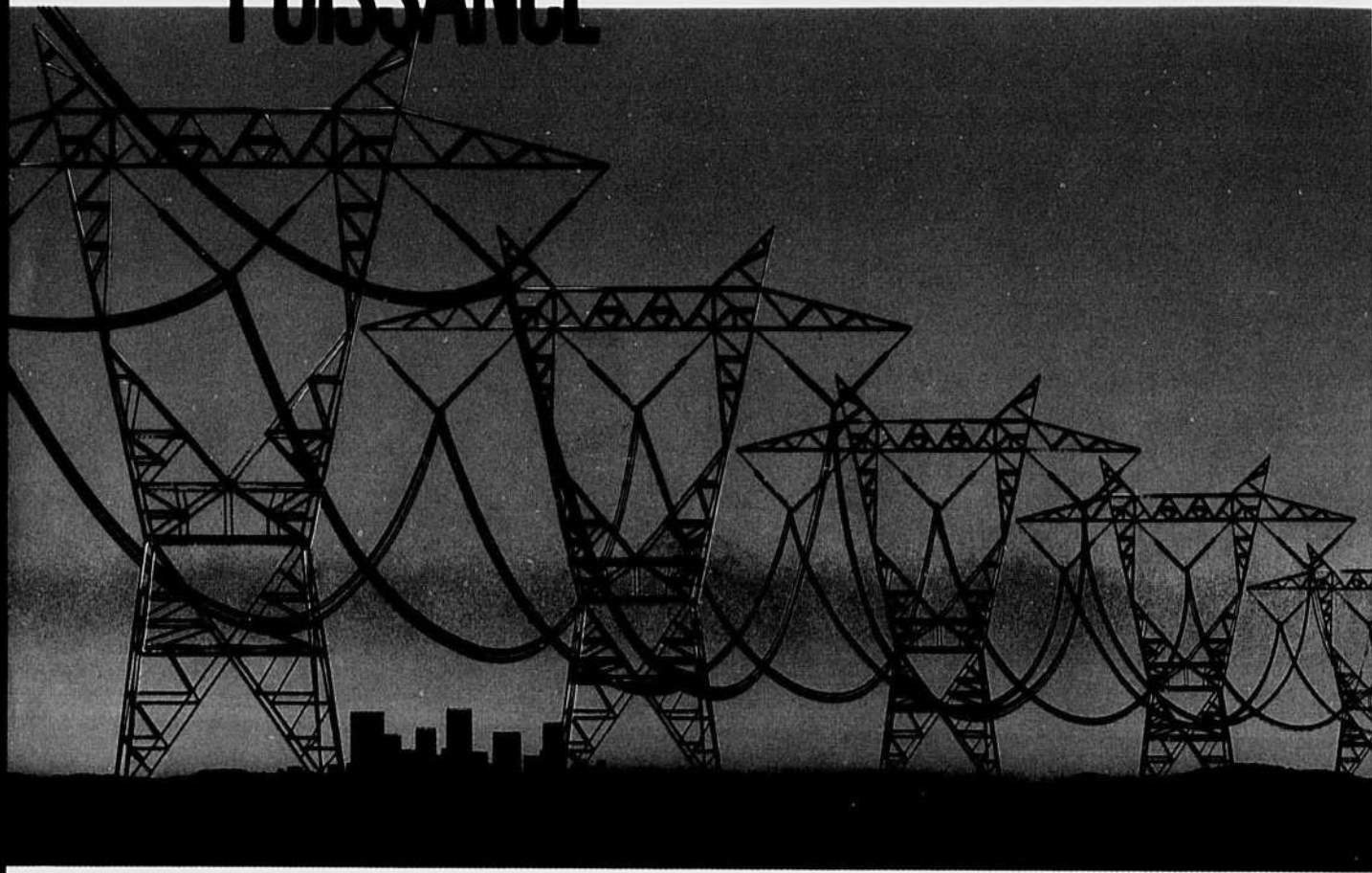
LES ARMATEURS DE MONTRÉAL

FORCÉS DE BATTRE PAVILLON ÉTRANGER



LE GROUPE RHÔNE-POULENC
Comme le Petit Poucet avec ses bottes de sept lieues

LA PUISSANCE



D'UN CHEF DE FILE.

ABB est la plus importante société de génie électrique du Canada, et du monde. Ici, au Canada, elle emploie plus de 5 000 personnes. À l'échelle mondiale, elle compte plus de 220 000 employés répartis dans quelque 140 pays. ABB est le chef de file mondial; elle constitue la puissance du génie électrique.

ABB oeuvre principalement dans les secteurs suivants : production, transport et distribution d'énergie, entraînements industriels, automatisation, robotique, technologies liées au transport, aux instruments de mesure, à la communication et à l'environnement.

Le point commun à tous ces secteurs d'activités est l'utilisation de l'énergie électrique et de ses applications les plus efficaces au Canada et dans le monde. Chez ABB, nous procurons aux industries et aux sociétés productrices d'électricité les procédés électrotechnologiques les plus perfectionnés qui soient.

En se tournant vers l'avenir, les Canadiens se soucieront davantage de comment l'énergie électrique doit être utilisée et conservée. Chez ABB, nous sommes fiers de contribuer à la préservation de cette énergie, dont tous les Canadiens bénéficieront, et nous continuerons de relever les défis et d'assumer les responsabilités incombant à un chef de file.

La puissance d'un chef de file est maintenant à l'oeuvre pour tous nos clients au Canada et à l'étranger.

La puissance du génie électrique.

ABB
ASEA BROWN BOVERI

C **CHRONIQUES****EN PERSPECTIVE****UN SYSTÈME DE SANTÉ
SOUFFRE-DOULEUR**

7

Jean-Marc Papineau

CLEFS POUR DEMAIN**INSTAURER UN CLIMAT
DE TENSION CRÉATRICE**

9

Jeanne Morazain

CARNET PERSONNEL**Distinction****Les cent façons
de la contrefaçon**

59

Manon Chevalier

Carrière**Le gestionnaire
des temps modernes**

60

Guy Lefebvre

Lecture**Ode au capitalisme
occidental...**

61

Jean-Robert Sansfaçon

Tourisme**Au pays de la
Bem-vindo**

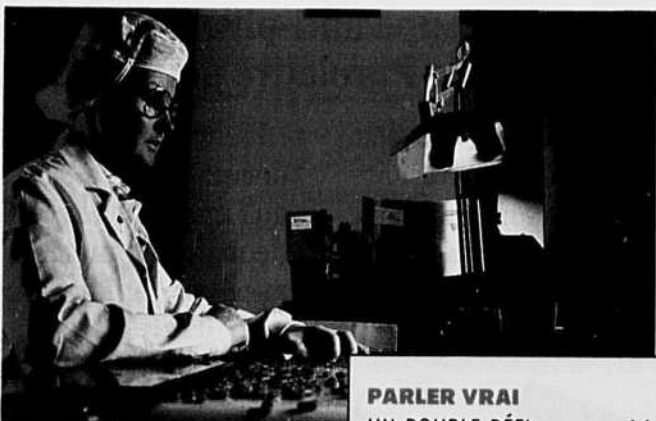
62

Louis-Martin Tard

Santé**De l'exercice
pour le plaisir**

64

Normand Grondin

INFORMATIQUE**AU ROYAUME
DU LOGICIEL****BEAUCOUP D'APPELÉS, FORT
PEU D'ÉLUS**Pierre Deschamps
16**SOCIÉTÉ****LA RÉVOLUTION ROSE (3)****LE DÉFI DE LA DIFFÉRENCE**Jeanne Morazain
26**ENTREPRISE****LE GROUPE
RHÔNE-POULENC
COMME LE PETIT POUCE
AVEC SES BOTTES DE
SEPT LIEUES**Claude Turcotte
50**PARLER VRAI****UN DOUBLE DÉFI
POUR PRÉSERVER
L'AVENIR**

66

Peter S. Janson, président-directeur général d'Asea Brown Boveri (Canada), plaide en faveur d'un monde meilleur marqué par une utilisation plus rationnelle des ressources et le respect de l'environnement.



Cette chronique donne chaque mois droit de parole à une personnalité du Québec.

**PAGE COUVERTURE**

Photographie

Robert Etcheverry

Conception graphique

Langevin Turcotte

Sur notre page couverture,

Le Cast Husky.

un navire commercial de l'armateur canadien Klaus Glusing, pdg de la Cast Marine Holdings, battant pavillon des Bahamas quitte le port de Montréal pour un autre voyage en haute mer

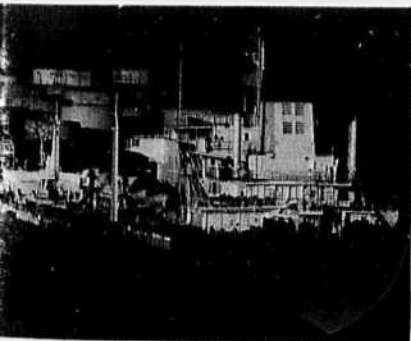
DOSSIER**DE COMPLAISANCE****UN PORTRAIT DES ARMA TEURS
MONTRÉALAIS DE HAUTE MER**

George Tombs et

Angeline Fournier

34

Que faut-il pour que Montréal devienne une ville portuaire internationale? Les 12 000 employés de l'industrie maritime rétorqueraient sans l'ombre d'un doute que la métropole l'est déjà, et depuis toujours! Même en haute mer, les armateurs canadiens n'ont d'autre choix que de battre pavillon étranger. Pourtant, ces derniers génèrent 1,2 milliard de dollars de revenu chaque année, avec leurs flottes qui sillonnent les océans du globe. Ce sont des Canadiens de première et deuxième génération qui ont su garder et développer des réseaux à travers le monde. Heureusement, car Ottawa les ignorent complètement. Après avoir survécu à la récession des années 80 qui a frappé durement l'industrie maritime, ces armateurs doivent aujourd'hui se réorganiser pour mieux affronter la concurrence.



LAISSEZ-NOUS VOUS EMBALLER.

Purolator
courrier/courrier

PuroLettre

Voici enfin une enveloppe anti-plis, anti-pluie, anti-oubli,
la toute nouvelle Purolettre pour gens d'affaires.

Purolator vous présente une enveloppe solide,
facile à utiliser, qui a vraiment fière allure.
Une enveloppe qui résiste aux déchirures et aux
éraflures. Une enveloppe qui a du corps et du
coffre : la toute nouvelle Purolettre.

L'enveloppe qui préserve l'intégrité de vos
documents et assure leur livraison au Québec,
au Canada et aux États-Unis, dès le lendemain*,
de mains en mains. Et partout dans le monde
avec une rapidité et une efficacité tout à fait
emballantes.

Offerte en 3 formats :



8 1/2 x 11 : Purolettre



8 1/2 x 14 : Purolettre Plus



8 1/2 x 14 : Purolettre Ultra
60 % plus de capacité.

Commandez vos enveloppes gratuites dès aujourd'hui au 1 800 361-0533.

Purolator
courrier

Demain, en mains.

*Certaines restrictions et conditions
peuvent s'imposer.

Rédacteur en chef
Michel Lefèvre
Adjointe à la rédaction
Pierrette Gagné
Directrice de la publicité
Michelle Allie
Directeur administratif
Christian Charron
Directeur de la promotion
André Leblanc
Secrétaire à la rédaction
Denise Babin

RÉDACTION

Chroniqueurs

Jeanne Morazin Jean-Marc Papineau
Jean-Robert Sanstefon Louis-Martin Tard

Collaborateurs

Manon Chevalier Pierre Deschamps
Angeline Fournier Normand Grondin
Robert Lamarche Guy Lefebvre
Raymond Lemieux Jean-Pierre Nicaise
Guy Paquin Anne Pelouas
George Tombs Claude Turcotte

Correctrice des épreuves
Michèle Constantineau

PUBLICITÉ

Marché national

Caroline Bourgeois
Linette Gagnon Lise Major

Marché local

Jacqueline Avil Francine Gingras
Christiane Benjamin
Johanne Guibeau Lucie Lacroix
Christiane Legault Nathalie Thabet

Pour rejoindre les services de la publicité:

Tél.: (514) 842-9645
Sans frais: 1-800-363-0305
Télécopieur: (514) 844-6175

PRODUCTION

Conception graphique

André Lajoie Communications
Langevin Turcotte

Soutien photographique

Robert Etcheverry
Louise Bilodeau Robin Edgar

Agences de photos

Sygma/Pubphoto
Photo Reflexion

Soutien technique

André Lajoie Communications
Imprimerie Montréal-Magog
Messageries Dynamiques

Le Devoir Économique
est produit par
le journal Le Devoir
Directeur
Benoît Lauzière
Rédacteur en chef
Paul-André Comeau

Le magazine Le Devoir Économique est publié
10 fois par année et distribué gratuitement
aux lecteurs du quotidien Le Devoir.

Pour tous renseignements:
Le Devoir Économique
211, rue du Saint-Sacrement,
Montréal H2Y 1X1, Qué.
Tél.: 844-3361

Courrier de deuxième classe,
enregistrement no 7013

EN LIBERTÉ CONTRÔLÉE

La capacité d'innovation et l'adaptation au changement apparaissent aujourd'hui plus que jamais comme deux conditions essentielles de la croissance des entreprises. «La créativité productive, celle qui transforme le potentiel créateur des membres d'une organisation en innovations pratiques, est le fruit d'une tension créatrice, d'un dosage optimal entre le défi et la sécurité.»

Cette affirmation de Pierre Lesage, professeur à l'École des hautes études commerciales de Montréal, lue dans notre chronique «Clefs pour demain», illustre particulièrement bien le nouveau contexte dans lequel les entreprises doivent évoluer. Si celles-ci veulent augmenter leur rendement organisationnel, elles doivent absolument créer un climat favorable à l'innovation.

Mais ce dosage optimal n'est pas facile à obtenir. «Les entreprises sont aux prises avec deux forces qui les confrontent sans cesse», souligne Pierre Beaudoin, conseiller en management, dans son livre *La Gestion du changement* qui paraît ces jours-ci chez Libre Expression. «D'une part, précise l'auteur, il y a le besoin de la découverte, de l'innovation et du dépassement. D'autre part, il y a le besoin de la sécurité, de la stabilité et de l'équilibre. Ces deux besoins posent aux dirigeants des dilemmes dont l'arbitrage exige force compromise.»

Car, en définitive, l'innovation naît, non pas d'une liberté totale, mais d'une liberté contrôlée. «Autant, écrit Pierre Beaudoin, les forces de l'innovation sont requises pour amener l'entreprise à se dépasser, à faire éclater ses frontières et à ouvrir ses marchés, autant les forces de contrôle sont nécessaires pour encadrer le développement, assurer l'économie des ressources et permettre le pilotage de l'entreprise en mutation.»

Mais souvent, pour ne pas dire toujours, la réalité est en avance sur les modèles organisationnels qui la représentent. Les organigrammes savants, les descriptions de tâches détaillées, les systèmes de rémunération complexes, représentent plus ou moins des règles d'une époque déjà révolue. Et le défi des entrepreneurs d'aujourd'hui, c'est justement d'apprendre à mettre en place une structure propice au changement en faisant éclater les cadres de fonctionnement trop rigides issus du passé.

Hélas, dans plusieurs cas, les dirigeants s'accrochent au passé, se cramponnent au pouvoir et refusent d'envisager tout changement. Qui plus est, ils refusent obstinément de reconnaître la réalité criante, ce qui fait dire à Pierre Beaudoin que «les entreprises ne changent pas, elles deviennent... jusqu'au moment où la nécessité fait loi de changement.»

L'exemple de Rhône-Poulenc est, en ce sens, un exemple réussi d'adaptation et d'innovation. Le numéro cinq mondial de l'industrie pharmaceutique mise sans cesse sur ses acquis pour développer de nouveaux marchés. Ce n'est pas la grenouille désireuse de devenir aussi grosse que le boeuf. C'est plutôt le Petit Poucet qui avance avec ses bottes de sept lieues en saisissant à temps des opportunités stratégiques. C'est un équilibre quasi-parfait entre la nécessité de changement et le besoin de stabilité.

«Nous faisons un pari sur notre propre innovation», explique Jean-René Fourtou, pdg du groupe qui emploie 85 630 employés à travers le monde. «Mais, il ne suffit pas d'innover, il faut également savoir diffuser ses innovations à l'échelle mondiale.»

Voilà bien une vision que l'industrie québécoise du logiciel aurait intérêt à faire sienne pour ne pas rester, avec ses produits de qualité, un lilliputien au royaume du génie informatique. Car l'entreprise est d'abord et avant tout une réponse à un besoin, une solution à un problème, une initiative à une opportunité. Et ce n'est pas tout de développer, il faut aussi marquer des points.

Charles de Gaulle disait: «On ne devient que ce que l'on est. L'imagination, l'énergie et les circonstances font le reste.» ■

Michel Lefèvre

L'égalité des chances, une question de bon sens



Accroître la proportion des femmes dans l'entreprise, c'est se donner la chance d'accéder à un bassin plus large de main-d'oeuvre qualifiée, de mieux s'accorder à la réalité socio-économique et de prévoir l'avenir en planifiant la relève.

Dans dix ans, chaque groupe d'emplois d'Hydro-Québec devra compter 30 % de femmes.

C'est avant tout une question de bon sens.



Programme d'accès à
L'ÉGALITÉ



Hydro-Québec

UN SYSTÈME DE SANTÉ SOUFFRE-DOULEUR

De la médecine de guerre décriée par le premier ministre Bourassa lors de son retour en politique en 1986, passerons-nous au stade de la santé rationnée ces prochaines années? Au lieu du système gratuit, connaissons-nous le ticket modérateur tel que préconisé par l'Association des hôpitaux du Québec? Ou l'impôt à rebours, un concept du Conseil du patronat du Québec, qualifié de séduisant par l'actuel ministre québécois de la Santé et des Services sociaux? D'un système public universel, verrons-nous l'émergence d'un réseau parallèle privé pour fortunés prôné par le père de l'assurance-maladie, Claude Castonguay?

L'image est facile mais juste: notre système de santé est malade. Dans un état critique. Mais personne ne s'entend sur le diagnostic. Encore moins sur les traitements. Et le temps passe...

Après la Commission Rochon qui a consulté 6 000 personnes et dépensé 6 millions de dollars, nous en sommes tout juste à la fin d'une commission parlementaire qui, jusqu'en avril, a écouté les doléances de 260 groupes et individus concernés par les services de la santé et les services sociaux. Les uns parlent de problèmes de financement, les autres de structures trop lourdes, de productivité anémique résultant d'un manque de concurrence ou d'une gestion déficiente.

DEUX VÉRITÉS IRRÉFUTABLES

La réalité, implacable: d'un côté, le vieillissement de la population et le développement technologique ne cessent d'accentuer le recours à l'hospitalisation; de l'autre, nos gouvernements ne peuvent accroître davantage les impôts ou leur déficit.

Reste le malade, le patient, le bénéficiaire, l'utilisateur ou tout autre synonyme du jargon bureaucratique hospitalier. Sans devoir, comme dans les années d'après-guerre, hypothéquer sa santé financière quand on tombe malade, on devra dans un avenir plus ou moins rapproché délier sa bourse d'une façon ou d'une autre.



PHOTO: PUBLIPHOTO

Notre système de santé est malade, mais personne ne s'entend sur les traitements.

Directement ou par voie détournée. C'est sur la manière du puiser dans le portefeuille du citoyen affaibli que les opinions divergent.

Le budget santé annuel du Québec fracasse les 10 milliards de dollars. N'empêche que les centres hospitaliers ont, selon l'Association des hôpitaux du Québec, un besoin urgent de 550 millions de dollars au cours des quatre prochaines années pour maintenir l'accessibilité des services. Comme Québec et Ottawa ont réduit, ces dernières années, les ressources financières consacrées à ce secteur, une contribution des utilisateurs est inévitable. D'autant plus que l'équilibre budgétaire de certains hôpitaux n'est atteint qu'au prix d'un rationnement des services ou de l'allongement des listes d'attente. L'Association propose dix modes de contribution directe, dont l'imposition de frais hospitaliers pour les conducteurs en état

d'ébriété victimes d'un accident de la route et la création d'un régime enregistré d'épargne-hébergement pour favoriser le maintien à domicile des personnes âgées.

IMPOSER DES FRAIS MODÉRATEURS

La Fédération des travailleurs du Québec suggère plutôt des frais modérateurs...aux médecins! Le mode actuel de rémunération à l'acte engendre, selon eux, des coûts incontrôlables. Réplique de la Corporation des médecins du Québec: les médecins n'ont pas promis aux électeurs la gratuité des soins médicaux en 1970. Et pour se protéger d'éventuelles poursuites légales, de plus en plus nombreuses, les médecins n'ont d'autre choix que de faire passer des radiographies, même pour une simple entorse.

Pour sa part, le Conseil du patronat du Québec croit qu'un ticket modérateur devrait être assorti d'un système de contrôle de la demande des soins prescrits par les professionnels de la santé. Selon cet organisme, des études montrent que l'impact d'un paiement dégressif sur le nombre d'actes médicaux serait aléatoire, car plusieurs médecins prescriraient plus d'actes pour compenser la perte de revenus. Par contre, un système de paiement per capita avec ristourne sur les frais médicaux épargnés entraînerait une baisse des services inutiles et des coûts globaux.

La Fédération des travailleurs du Québec propose aussi l'imposition d'une taxe spéciale aux entreprises et aux contribuables les mieux nantis afin de maintenir, sinon accroître, la qualité des

d'un tel ticket, obligeant les bénéficiaires à payer de 2\$ à 5\$ par visite chez le médecin, serait appuyé par plus de 57% des électeurs... Le monde à l'envers, quoi!

Toujours selon ce sondage, 74% des répondants jugent qu'il y a abus manifeste des services médicaux. Le ministre Côté jongle présentement avec l'idée de remplacer la carte-soleil par une carte-santé magnétique afin de réduire les abus et les dépenses inutiles. Y serait intégrée une puce informatique contenant le dossier médical complet du détenteur. Ce qui éviterait le dédoublement des services et examens, et permettrait d'économiser du temps lors de la consultation des dossiers. Comme le nombre et la raison des visites médicales seraient inscrites dans cette carte, certains craignent qu'il soit alors impossible d'obtenir un

une clinique privée à l'intérieur d'un hôpital public.

Voire même en encourageant la création d'hôpitaux entièrement privés dont les frais seraient totalement à la charge des usagers. Pour Claude Castonguay, l'apparition d'une telle concurrence stimulerait la qualité des services. Pour ses détracteurs, ce serait plutôt un débouché fructueux pour l'assureur qu'il est devenu! Et une saignée à blanc pour les établissements publics qui perdraient leur personnel le plus qualifié et devraient accueillir les cas les plus lourds.

D'autres soutiennent qu'il n'est pas nécessaire d'augmenter le budget santé, qu'il suffit simplement de procéder à des réaménagements. Pour un, le ministre Côté croit que les hôpitaux sont aux prises beaucoup plus avec des problèmes de gestion dynamique que de financement chronique. Dans cette optique, il mettait sur pied, en mars dernier, un «groupe tactique» dans les urgences qui, malgré les investissements des dernières années, souffrent toujours d'engorgement. La raison en serait finalement que 80% de ceux qui se présentent à l'urgence devraient être dirigés ailleurs, notamment dans les CLSC. Le chef de l'opposition péquiste juge plutôt que seule l'ouverture d'un plus grand nombre de lits destinés aux personnes âgées et aux malades chroniques permettrait de régler ce problème. Des intervenants sur le terrain parlent aussi de développer des ressources parallèles, comme les soins à domicile.



Un consensus malgré tout. Le Québec possède le meilleur système de santé au monde.

soins. Réplique du Conseil du patronat du Québec: un impôt à rebours, plutôt. Une formule selon laquelle les contribuables ayant un revenu variant entre 30 000 \$ et 80 000 \$ devraient déclarer au fisc le coût des services de santé reçus en cours d'année et rembourser à l'État une partie de ces coûts, jusqu'à concurrence de 1 000 \$. Ne cachant pas son intérêt, le ministre Côté estime que cette formule serait moins dommageable pour l'accessibilité des soins que le ticket modérateur.

D'ailleurs, Robert Bourassa et Jacques Parizeau refusent catégoriquement toute formule ressemblant à un ticket modérateur. Et pourtant, un sondage SOM, réalisé à l'automne 1988, concluait que l'instauration

second diagnostic pour confirmer le premier. Reste à régler la question de la confidentialité des informations avant de mettre en branle une expérience pilote dans deux régions du Québec.

PRIVATISER CERTAINS SERVICES?

L'autre mot tabou dans le domaine de la santé, c'est la privatisation. Il s'agit non seulement de trouver de nouvelles sources de financement, mais aussi de réduire les coûts actuels, clament les «pro-privés». En privatisant certains services auxiliaires comme l'entretien ménager, la buanderie ou la cafétéria. Ainsi que certaines activités paramédicales comme la radiologie ou la cardiologie, qui pourraient être fournies par

UN EXCELLENT SYSTÈME DE SANTÉ

Un consensus, malgré tout: le Québec possède déjà l'un des meilleurs systèmes de santé au monde. Eh oui! Malgré le personnel infirmier démotivé. Malgré le climat de travail malsain 150 000 griefs contre la loi 160 adoptée lors du débrayage illégal de septembre dernier et qui a entraîné des sanctions financières totalisant 20 millions de dollars. Malgré la rigidité des conventions collectives. Malgré la désuétude des équipements hospitaliers. Malgré la bataille qui oppose la médecine traditionnelle et la quarantaine de disciplines dites de médecines douces qui oeuvrent en marge du système officiel. ■

Jean-Marc Papineau

LES DERNIERS-NÉS D'UNE GRANDE FAMILLE



Les nouveaux télécopieurs ImageFax^{mc} derniers-nés de la grande famille de Bell Canada profitent de la réputation solide de Bell au niveau de la fiabilité et du service.

De leur côté, les entreprises qui se procurent un télécopieur ImageFax profitent de l'expérience et de la compétence des conseillers de Bell, et bénéficient en tout temps d'un service hors pair. Et afin de les assurer d'une plus grande tranquillité d'esprit, les utilisateurs sont même reliés par téléphone à un centre de diagnostic. On peut ainsi au moyen d'un simple appel téléphonique identifier l'origine de tout problème, qu'il provienne de l'appareil lui-même ou de la ligne de transmission, et intervenir rapidement.

Les nouveaux télécopieurs ImageFax EX et LX sont compacts et simples à utiliser.

Le modèle LX est pourvu d'une mémoire de 6 pages et d'une capacité d'alimentation de 30 pages, alors que le modèle EX, auquel on a intégré un répondeur, est doté d'une capacité d'alimentation de 10 pages.

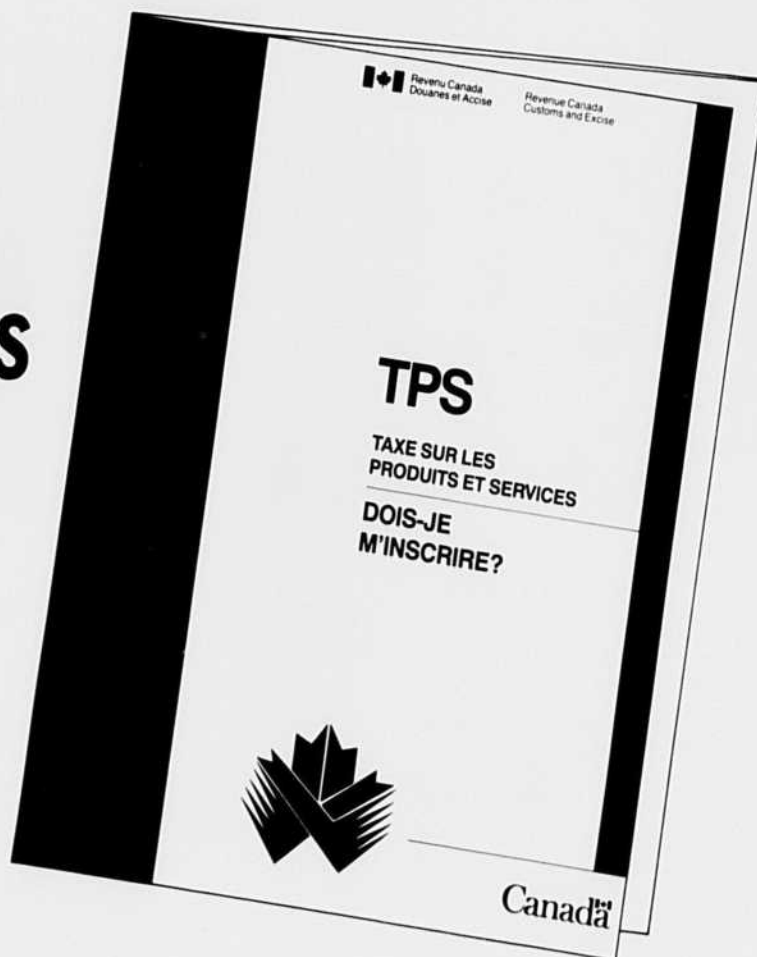
Ces télécopieurs sont offerts à prix concurrentiels et il est possible à ceux qui ne désirent pas en faire l'achat direct de profiter d'une location avec option d'achat, selon les modalités du Contrat à tarifs fixes de Bell.

Pour en savoir plus long, composez sans frais le 1 800 361-BELL.

**L'efficacité
passe par Bell^{mc}**

Bell

En affaires, le temps c'est de l'argent. Soyez prêt pour la TPS proposée...



... en consultant tout d'abord le cahier d'information sur la TPS que toutes les entreprises au Canada ont reçu par la poste.

Si vous ne l'avez pas reçu, ou si vous avez des questions, composez dès maintenant le

1 800 267-6640

du lundi au vendredi de 9 h à 17 h

ou passez en prendre un exemplaire au bureau de poste.

Dispositif de télécommunication pour malentendants: **1 800 465-5770**

Préparez-vous:

- Pour savoir de quelle façon la TPS proposée touchera votre entreprise.
- Vous aurez tout le temps voulu pour choisir les mesures administratives qui vous conviennent.
- Vous apprendrez comment bénéficier des remboursements de la taxe de vente fédérale.
- Vous pouvez recevoir l'aide nécessaire pour adapter

votre système comptable et préparer votre personnel au changement.

- En plus d'obtenir de l'information et de l'aide en personne ou par téléphone, vous pouvez consulter la base de données contenant des questions et réponses sur la TPS, par modem, en composant le **1 800 267-4500**.

Revenu Canada est là pour vous informer et vous aider à vous préparer en vue de la TPS proposée.

Faites une bonne affaire. Préparez-vous maintenant pour la TPS.

INSTAURER UN CLIMAT DE TENSION CRÉATRICE

«Lorsque le climat est favorable à la créativité, le rendement organisationnel se trouve augmenté. De plus, face à ses concurrents l'entreprise créatrice possède un avantage en termes d'une avance vers le futur et vers de nouveaux marchés.»

Cette phrase, lue par hasard, m'a remis en mémoire des scènes amusantes. Derrière des portes closes, des cadres développaient leur créativité par des collages, des dessins, des jeux associatifs, des improvisations. De telles scènes sont, me semble-t-il, devenues moins fréquentes. Les dures lois de l'économie auraient-elles eu raison de ces débordements imaginatifs? Aurait-on retiré la créativité du trousseau des clés pour demain?

La créativité des entreprises apparaît, au contraire, de plus en plus comme une condition essentielle de leur croissance. L'ouverture des marchés, la mondialisation des échanges ayant accru la concurrence, les entreprises doivent miser sur l'innovation pour réduire leurs coûts et mettre en marché des produits compétitifs, distinctifs et adaptés aux nouvelles tendances.

De plus, le développement technologique, la scolarisation accrue de la main-d'œuvre et les nouvelles tendances les préoccupations environnementales et la recherche d'une meilleure qualité de vie notamment exercent des pressions sur les entreprises. Ces pressions militent en faveur d'une plus grande créativité au sein des entreprises.

RIEN NE SE PERD, RIEN NE SE CRÉE

La créativité fait naître des idées neuves en combinant et en réorganisant des éléments déjà existants. La démarche créatrice tient du processus de résolution de problème et de prise de décision. Les gestionnaires d'aujourd'hui ont des situations complexes à gérer. Décider implique rarement de choisir entre le blanc et le noir. Ils doivent tenir compte de l'ensemble des éléments et imaginer toutes les solutions possibles. La démarche créatrice explore l'éventail des possibilités dans toute son



Pour Pierre Lesage, la créativité est le fruit d'un dosage optimal entre le défi et la sécurité.

amplitude afin de trouver la meilleure solution, laquelle est souvent originale.

Il ne faut pas confondre les techniques de créativité, qui ont connu leur heure de gloire, et cette démarche créatrice. Les premières sont en quelque sorte une gymnastique mentale individuelle, souvent pratiquée en groupe, et qui a pour but de regarder les différents éléments sous tous les angles possibles, même les plus insolites, en brisant la logique, en défiant la rationalité, en changeant les règles du jeu, en suscitant des associations inhabituelles. Elles sont un outil d'intervention à certaines étapes de la démarche créatrice. Elles sont en elles-mêmes insuffisantes pour produire des résultats permanents à l'intérieur des organisations.

Car la démarche créatrice doit nécessairement déboucher sur des innovations désirables et assimilables par l'entreprise. Pour cette raison, la première étape est une étape très terre-à-terre de cueillette des données et de l'information

disponibles. Suit une période d'incubation plus ou moins longue au cours de laquelle le problème est refoulé dans l'inconscient. Puis la combinaison nouvelle surgit: c'est l'illumination, l'eureka d'Archimède. La dernière étape est celle de l'implantation, de loin la plus longue et la plus difficile, celle où l'idée passe par le creuset de la réalité et se heurte à la résistance au changement, cette tendance naturelle des groupes à refuser le changement et à rejeter l'innovation.

LE CLIMAT ORGANISATIONNEL FAVORABLE

Plusieurs chercheurs ont mis en lumière les conditions qui favorisent l'émergence de l'innovation et facilitent son acceptation dans l'entreprise. Pour Pierre B. Lesage de l'École des hautes études commerciales, la créativité productrice, celle qui transforme «le potentiel créateur des membres d'une organisation en innovations pratiques», est le fruit d'une «tension créatrice», d'un dosage optimal entre le défi et la sécurité.

Mais que veulent dire sécurité et défi dans ce contexte? Un employé se sentira en sécurité et, pourtant, pourra être créatif, nous dit Pierre B. Lesage, s'il «a le droit de questionner les habitudes et les solutions conventionnelles, s'il a confiance dans sa compétence personnelle, s'il sent que l'organisation le trouve difficile à remplacer». L'employé doit encore être «exposé à l'environnement, aux contraintes réelles de l'organisation, aux questions ou critiques de ses collègues ou de ses supérieurs».

Il faut beaucoup de l'un et de l'autre pour que la créativité soit intégrée aux besoins de l'organisation et contribue à sa

l'inertie et de la passivité.

Selon lui, l'entreprise où la créativité a le plus de chances de s'épanouir et de provoquer le changement présente les caractéristiques suivantes: «Son organisation est souple, sa structure simple. Les normes sont peu nombreuses, la participation encouragée. Les employés et les équipes de travail jouissent d'une forte autonomie: ils ne sont pas que des exécutants, ils organisent eux-mêmes leur travail, créent la procédure à suivre. Ils éprouvent plus qu'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise: ils y sont attachés parce qu'elle est généreuse à leur égard et qu'ils perçoivent ses activités

méfiance face à leur entourage. Cette connaissance aidera le gestionnaire, croit Pierre B. Lesage, à «anticiper comment chacun réagira au défi. Il sera donc en mesure de proposer des défis adaptés et de les doser suivant le cas.»

Une entreprise capable de lever toutes les barrières à l'éclosion de la créativité atteindra ce que Pierre B. Lesage appelle l'efficacité organisationnelle. Cette efficacité se manifeste à la fois au niveau individuel ses membres reçoivent une satisfaction proportionnelle à leur investissement et au niveau organisationnel: les bénéfices qu'en retire l'entreprise sont eux aussi maximisés.

D'autant plus, nous dit Pierre R. Turcotte, que «la créativité collective est rarement égale à la somme de la créativité des individus. Si le climat est favorable à la créativité, la créativité collective sera éventuellement supérieure en vertu des effets de la synergie.»

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En instaurant un tel climat, l'entreprise gagne sur deux autres fronts. En effet, M. Turcotte a pu établir que stress, créativité et qualité de vie forment un tout, car ils sont affectés par les mêmes variables de l'environnement intra-organisationnel. Reprenons l'exemple de l'autonomie. Le fait de pouvoir organiser son propre travail favorise la créativité, avons-nous dit. Du même coup, ce mode de fonctionnement diminue le stress; comme il permet aussi une plus grande réalisation de soi, composante importante de la qualité de vie au travail.

De même les personnes qui occupent des fonctions enrichissantes qui exploitent au maximum leurs capacités, obtiennent les résultats les plus élevés lors des tests de mesure du stress, de la créativité et de la qualité de vie.

Le stress est nécessaire à la vie. L'énergie de ce stress positif pourrait, croit Pierre R. Turcotte, être transformée en énergie créatrice. «Pour cela, dit-il, il faut pouvoir maintenir le stress à son niveau optimal afin de permettre à l'individu un niveau idéal d'activités physiques et mentales. La créativité et le stress sont intimement liés à la qualité de vie au travail, qui elle-même affecte la satisfaction des individus et le rendement des organisations.»

Jeanne Morazain

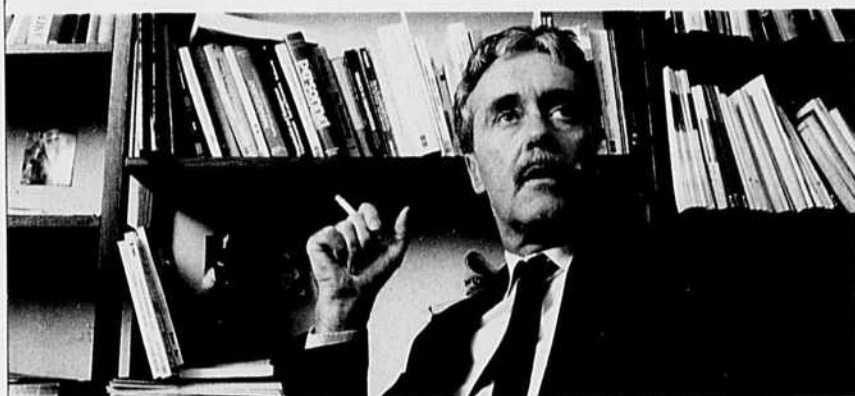


PHOTO ROBERT F. TCHEVERRY

productivité. «Un climat créatif n'est pas le fruit d'un compromis du genre «beaucoup de défi peut compenser peu de sécurité» ou vice versa, explique-t-il. S'il y a moins de sécurité, il faut donner moins de défi, sans quoi la situation engendre anxiété et rigidité: l'individu cherche alors la façon sûre de faire, c'est-à-dire la façon conventionnelle. De même, on ne peut pas compenser le manque de défi par beaucoup de sécurité: on risque alors de voir la créativité dégénérer en bricolage, c'est-à-dire en une originalité qui ne serait pas utile.»

La créativité implique donc à la fois de l'indépendance et de l'interdépendance. La première permet de refuser l'approche conventionnelle et la seconde assure que la nouvelle approche n'est pas que pure perte de temps. L'innovation naît non pas d'une liberté totale mais d'une liberté contrôlée.

Professeur à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, Pierre R. Turcotte arrive aux mêmes conclusions. Selon lui, la créativité naît de ce qu'il appelle «un niveau optimal de stress». L'employé sur-stimulé affiche une fébrilité non productive qui se traduit par de la confusion. Par contre, une trop faible stimulation engendre de

Pour Pierre Turcotte, la créativité naît de ce qu'il appelle un niveau optimal de stress.

comme socialement acceptables.»

ATTEINDRE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Une entreprise qui répond à cette description n'est pas pour autant assurée d'engendrer la créativité: les attitudes et comportements des individus s'avèrent souvent des freins à l'imagination et à l'innovation. Ces freins proviennent de l'éducation, de l'expérience, de l'esprit critique, de la rationalité, du refus de remettre en cause, de la peur de l'inconnu, peur du risque, du ridicule, d'être jugé ou de se tromper, de rivalités interpersonnelles.

Tout le monde peut être créatif, à divers degrés. Sécurité et défi seront toutefois vécus différemment selon les personnalités. Aux conditions générales s'ajoutent donc des conditions particulières dont les gestionnaires doivent tenir compte lorsqu'ils veulent augmenter le niveau de créativité dans leur entreprise. Il leur faut identifier les personnes qui souffrent d'insécurité par manque de confiance en elles-mêmes ou par



LE NUCLÉAIRE RESPECTE L'ENVIRONNEMENT.

Savez-vous que les centrales nucléaires canadiennes produisent de l'électricité à partir de l'uranium sans causer de pluies acides?

Savez-vous que l'exploitation des centrales nucléaires ne donne lieu à aucune émission de gaz carbonique et que l'accumulation de ce gaz dans l'atmosphère est une des principales causes de l'effet de serre?

Savez-vous que l'industrie nucléaire canadienne agit de façon responsable depuis le tout début en utilisant des méthodes sécuritaires de gestion des déchets et que ses recherches lui ont permis de mettre au point une technique de stockage permanent des déchets radioactifs?

Pour obtenir de l'information sur l'énergie nucléaire et l'engagement de l'industrie en matière d'environnement, il vous suffit de composer, sans frais, le **1-800-387-4477** ou d'écrire à l'adresse suivante :

Association nucléaire canadienne
3405, rue Saint-Urbain
Montréal (Québec) H2H 2N2

À l'Association nucléaire canadienne, nous croyons qu'il est temps de parler de l'avenir.



Association Nucleaire Canadienne

DE LA RUE BAY À LA MER DE BEAUFORT, LE CANADA COPIE SUR CANON.



Les copieurs Canon sont partout, dans les grandes villes aussi bien que dans les coins les plus reculés. Pourquoi sont-ils si populaires?

D'abord, ils existent en modèles très variés, du NP-1010 parfait pour les petites entreprises au NP-8580, notre copieur le plus rapide et le plus productif. Ils accomplissent avec compétence les travaux les plus complexes.

Ensuite, il y a notre esprit d'innovation caractérisé par le fait que nous consacrons plus de 10 % des revenus provenant des ventes à la recherche et au développement. Cet investissement porte ses fruits et se concrétise par des produits d'une conception technologique nettement supérieure. Ainsi en 1988, aux États-Unis seulement, Canon a déposé 723 brevets.

En outre, un grand nombre d'utilisateurs désirent se procurer la marque de copieur favorisée par plus de la moitié des cinq cents plus grandes sociétés canadiennes.

Puis enfin, les Canadiens attachent beaucoup d'importance au fait que les produits Canon sont soutenus par des services d'entretien de la plus grande qualité.

De Victoria à St. John's, les copieurs Canon sont solidement appuyés par le plus grand réseau au pays, animé par plus de cent dépositaires Canon.

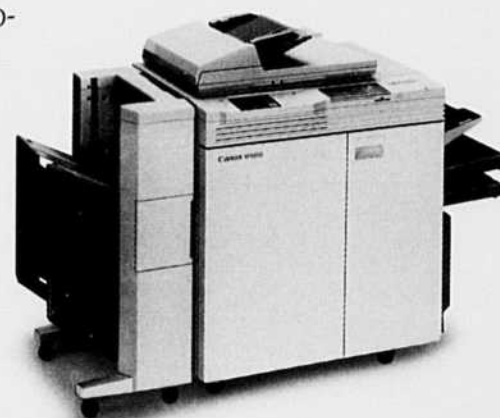
Ce sont de véritables experts qui se soucient de vous offrir le meilleur service qui soit.

Bref, que vous soyez sur terre ou sur mer, il existe mille raisons éloquentes de choisir un copieur Canon.

Renseignez-vous sans tarder sur les remarquables copieurs Canon. Composez sans frais le 1-514-631-8821.

Canon

Le Canada copie sur Canon.



INFORMATIQUE

AU ROYAUME DU LOGICIEL

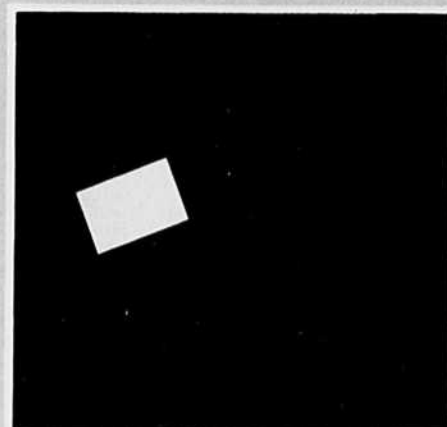


PHOTO PUBLIPHOTO

BEUCOUP D'APPELÉS, PEU D'ÉLUS

Pierre Deschamps

*Il existe au Québec un véritable génie logiciel.
La firme Logiciels Avantage, pour une, fait
bonne figure ici et compte maintenant
s'attaquer au marché anglophone.*

PHOTO LOUISE BILLODEAU



PAS FACILE D'ÊTRE PROMOTEUR EN TERRE LOGICIELLE. AU QUÉBEC, ON A DES IDÉES À REVENDRE, MAIS ON ARRIVE DIFFICILEMENT À VENDRE LES PRODUITS. EN FAIT, LES EINSTEIN DU LOGICIEL ONT DES DIFFICULTÉS À REVÊTIR LE COSTUME DES GENS D'AFFAIRES. CE SONT DES PURS DE L'INFORMATIQUE QUI PRÉFÈRENT PEAUFINER UN LOGICIEL PAR SOUCI DE PERFECTIONNISME PLUTÔT QUE DE PENSER À LE COMMERCIALISER ADÉQUATEMENT. IL FAUT DIRE ÉGALEMENT QUE LE FINANCEMENT FAIT DÉFAUT. POURTANT, QUAND ON ARRIVE À VAINCRE TOUS LES OBSTACLES, LE PRODUIT FINI DONNE DES RÉSULTATS DES PLUS INTÉRESSANTS SUR LE PLAN COMMERCIAL. AINSI, ON

POURRAIT DIRE QUE, PLUS QUE L'INDUSTRIE, CE SONT LES PRODUITS QUI IMPORTENT ET S'EXPORTENT.

En 1988, le marché mondial du logiciel (ou, plus précisément, du seul logiciel) «atteignait 53,4 milliards \$ US, et l'on s'attend à ce que ce chiffre ait plus que doublé en 1993», affirme Michel Racicot de l'étude Clarkson Tétrault. Y dominent effrontément des firmes comme les américaines Microsoft et Lotus, les numéros un et deux mondiaux avec des chiffres d'affaires de plus de 500 millions de dollars américains chacune. Loin derrière vient Borland, le petit numéro trois californien qui se targue de revenus annuels de l'ordre de 120 millions de dollars, américains toujours.

Face à ces géants, les entreprises québécoises de logiciels font figure de véritables parents pauvres. En effet, les ventes globales des seuls logiciels conçus au Québec auraient atteint, de peine et de misère, le seuil des 100 millions de dollars canadiens en 1989. Force est de constater qu'au royaume du génie logiciel le Québec

est un lilliputien.

Ce constat un peu sec et «guillotin» pourrait laisser croire à l'inexistence ou presque d'une industrie du logiciel au Québec. Or, il n'en est rien, loin de là. Car, en la matière, nombreux sont au Québec ceux qui savent y faire. Au dire de Michel Zins, de l'étude Zins Beaudesne & Associés, il y aurait près de 500 firmes québécoises ayant conçu des logiciels. Bien moins nombreuses sont toutefois celles véritablement actives, celles capables de survivre à la phase de recherche et développement de leur produit. Tout au plus une centaine, assure-t-il.

DES IDÉES SANS MARKETING

Cette profusion d'entreprises en landau s'explique aisément: le logiciel n'est pas l'automobile, l'aéronautique ou toute autre industrie de fabrication; les infrastructures y sont donc des plus sommaires et les capitaux de démarrage des plus légers. Trop souvent, pourtant, s'amorce cahin-caha une phase de développement de produit qui tourne court ou qui ne sait où s'arrêter, faute d'un réel esprit d'entrepreneuriat.

Compétitif

Logique

Fonctionnel

Varié

Économique

Centralisé

Sécuritaire

Spécialisé

Service

Qualité

Support

LES SPÉCIALISTES DES RÉSEAUX

5692, rue Jean-Talon est
Saint-Léonard, Qc
H1S 1M2
(514) 255-3799

450, boul. René-Lévesque ouest,
Montréal, Qc
H2Z 1Z6
(514) 878-3144

SOCIÉTÉ DE SERVICES INFORMATIQUES

Fondée en 1974, IST est une société de services informatiques qui offre une gamme de produits, de services et de systèmes d'information de grande qualité dans des marchés déterminés où elle a acquis une solide expérience.

IST a choisi d'oeuvrer dans quatre axes de développement:

- ▶ la consultation et l'intégration de systèmes
- ▶ la livraison et le suivi de solutions clés en main
- ▶ la gestion de centres informatiques
- ▶ la télématique

Sa réputation est tributaire de la motivation et de la compétence de ses 700 spécialistes, femmes et hommes, qui composent son équipe.

Filiale de la Corporation Financière Alliance-L'Industrielle, IST enregistre des revenus annuels de plus de 65 \$ millions.

Montréal (514) 383-1611
Québec (418) 687-9300
Ottawa (613) 238-7886
London (519) 685-7020
Toronto (416) 886-8411
Saskatoon (306) 955-6355



PHOTO ROBIN EDGAR

À croire qu'il y a des Einstein logiciels qui ont quelques problèmes à revêtir le complet Prince-de-Galles du businessman. Ou qui ont un souci du perfectionnisme qui les honore sans pour autant les enrichir.

Ainsi, Claude Coulombe, de Machina Sapiens, une petite boîte pleine d'idées, lauréate en 1986 du prix du «Meilleur produit logiciel-

Plus de 50% du chiffre d'affaires d'Asyst Technologies, filiale d'Atkinson Tremblay, est réalisé aux États-Unis.

jeune entrepreneur» de la Fédération informatique du Québec et en 1988 du prix «MICA pour la recherche» décerné par le Conseil de l'industrie électronique du Québec, déclare sans ambages: «Ici, nous sommes tous des informaticiens purs et durs. Aucun n'est un véritable entrepreneur. Nous préférons que nos produits soient véritablement au point avant de les commercialiser.»

Pour ce qui est des produits cette fois et, plus que l'industrie, ce sont les produits qui importent... et s'exportent, si plus de 600 logiciels

AVANTAGE

**COMPTABILITÉ
GÉNÉRALE
ET
GESTION
D'INVENTAIRE**

**FICHIERS DE BASE
COMPTES À RECEVOIR
COMPTES À PAYER
COMPTES DE BANQUE
GRAND LIVRE
FACTURATION**

- FACTURE AU COMPTOIR
- FACTURE OUVERTE

INVENTAIRE

UTILITAIRES

- GÉNÉRATEUR DE FORMULAIRES
- GESTION DES COULEURS
- CLÉ DE FONCTION
- ÉTIQUETTES
- COURRIER ÉLECTRONIQUE
- TIROIR CAISSE
- PLUSIEURS IMPRIMANTES
- MOTS DE PASSE

**LOGICIEL INTÉGRÉ
À PARTIR DE 650 \$**



Montréal
(514) 328-7108

Québec
(418) 622-8288

Toronto
(416) 238-0144

sont écrits chaque année dans la Belle Province, il n'y en a qu'une poignée qui sont réellement mis en marché. L'édition 1989 de "Logibase", le répertoire des logiciels québécois, en dénombre environ 3 200. Beaucoup d'appelés, fort peu d'élus en somme!

UNE CROISSANCE DIFFICILE

«La situation du logiciel au Québec se rapproche de celle des États-Unis, souligne Jacques Saint-Pierre, directeur général du Conseil de l'industrie électronique du Québec. À l'exception de quelques "success stories", on compte, aux États-Unis comme ici, une large majorité d'entreprises n'ayant qu'un seul produit à offrir. De plus, si la ou les personnes qui développent le logiciel sont en mesure de le faire adéquatement, elles s'entourent par contre rarement de personnes aptes à vendre leur produit. En somme, l'industrie se heurte à un problème généralisé de commercialisation.»

Concrètement, plusieurs causes expliquent cette situation de sous-commercialisation. D'une part, l'entreprise québécoise tend à consacrer des sommes moindres à la commercialisation de ses produits. Dans cette veine, le profil sectoriel

«L'industrie québécoise du logiciel» (réalisé par le ministère québécois de l'Industrie et du Commerce de l'époque, il a paru en janvier 1988), notait que «les entreprises québécoises, contrairement aux américaines, ne déboursent pas des montants très élevés pour mettre en marché leurs progiciels. En moyenne, elles consacrent 17% de leur chiffre d'affaires à la commercialisation de leurs produits... Aux États-Unis, les entreprises qui offrent des progiciels pour la micro-informatique dépensent environ 35% de leurs revenus en commercialisation.»

D'autre part, il appert qu'il s'est investi «au Canada 11 millions de dollars seulement dans les compagnies de logiciels en 1988. Par contraste, les investissements de capital-risque dans des compagnies américaines de logiciels dépassaient les 500 millions, soit 40 fois l'investissement canadien», constate Stephen Bingham, de la firme torontoise Alias Research.

Selon Jacques Saint-Pierre, plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait. «Pour l'industrie du logiciel, le financement à la commercialisation est très difficile à trouver. Le capital-risque ne s'y aventure pas parce qu'il ne comprend pas le produit. Pour lui, le logiciel est

quelque chose d'intangible dont la durée de vie est très courte, quelque chose d'insaisissable. Pour qu'un logiciel puisse suivre l'évolution du matériel et demeurer à la fine pointe, des versions revues, corrigées et améliorées devront voir le jour moins de deux ans après sa commercialisation. Ce qui signifie d'autres investissements, mais jamais de produits réellement finis au sens où l'entendent généralement les investisseurs de capital-risque.»

DES SOUS ET DES ÉTUDES

Pas facile donc d'être promoteur en terre logicielle. Qui plus est, quiconque voudrait faire appel aux deniers publics pour mettre en marche un programme de commercialisation tomberait en plein vacuum et reviendrait bredouille à la case d'origine. Tout simplement parce que les ministères, habituellement visés par de telles demandes, sont, à Québec autant qu'à Ottawa, en pleine période de réflexion sur le

Commercialement et stratégiquement, Micro Tempus a surtout fait alliance avec le géant américain Microsoft.

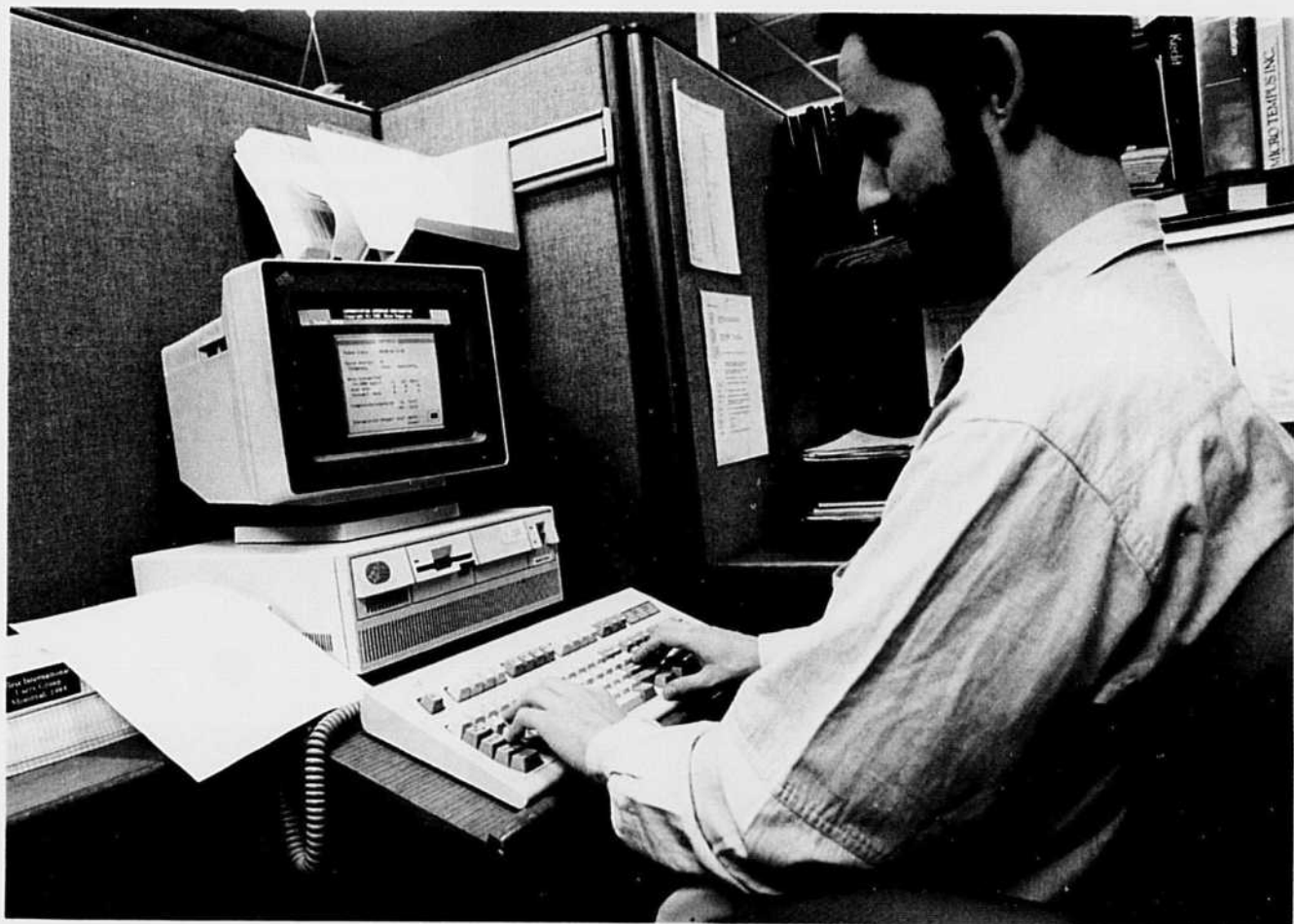
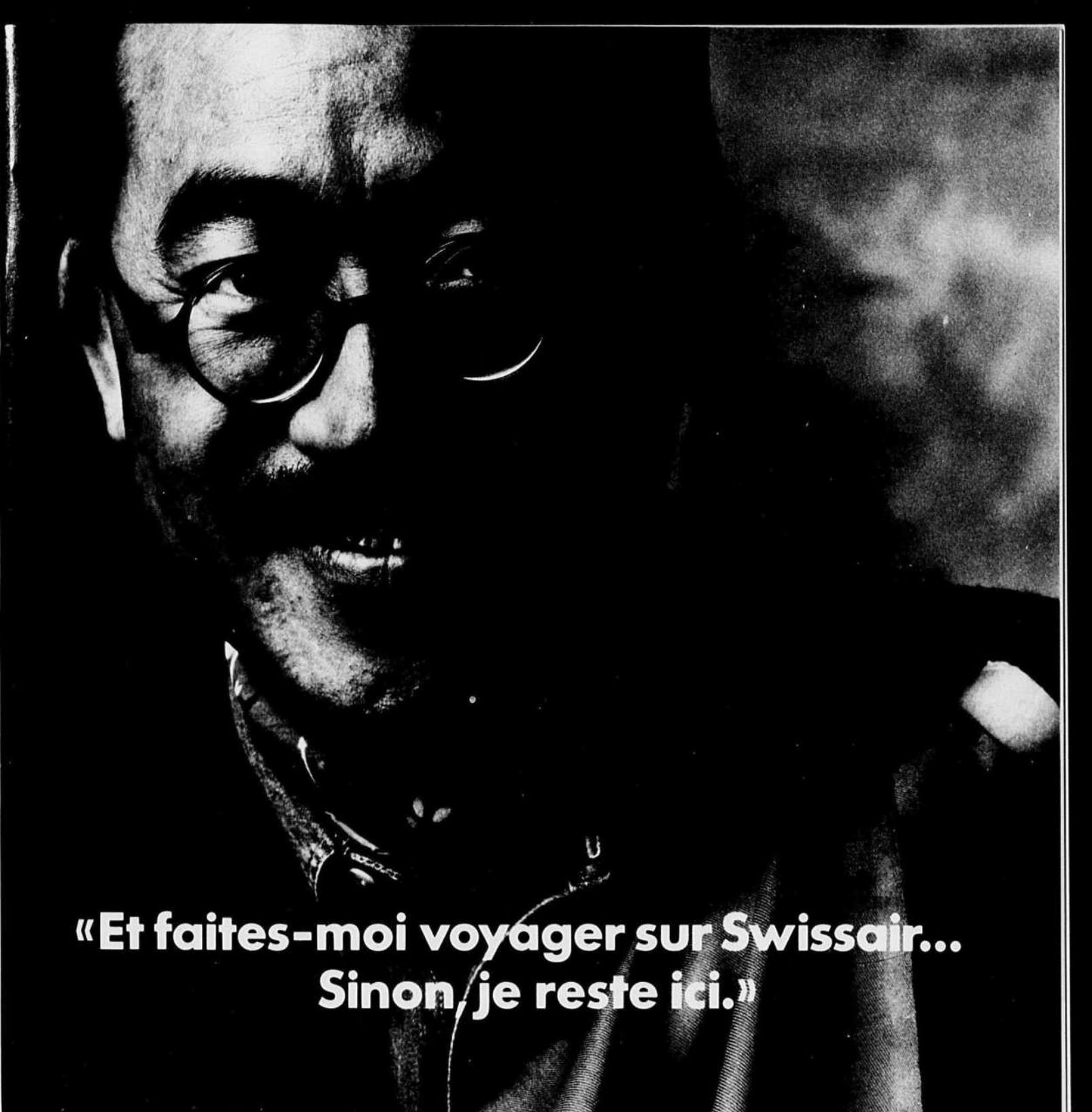


PHOTO ROBIN EDGAR



**«Et faites-moi voyager sur Swissair...
Sinon, je reste ici.»**

swissair 

L'art du voyage.SM

À compter du 25 mars 1990, Swissair offre, de Toronto et de Montréal, des envolées quotidiennes vers Zurich et les villes suivantes: Abidjan, Abou Dhabi, Accra, Alger, Amman, Amsterdam, Anchorage, Ankara, Athènes, Atlanta, Bagdad, Bâle, Bangkok, Barcelone, Beijing, Belgrade, Birmingham, Bologne, Bombay, Bordeaux, Boston, Brazzaville, Bruxelles, Bucharest, Budapest, Buenos Aires, Le Caire, Caracas, Casablanca, Catane, Chicago, Cologne/Bonn, Copenhague, Dakar, Damas, Dar-es Salam, Djakarta, Djeddah, Douala, Doubaï, Düsseldorf, Francfort, Gênes, Genève, Goeteborg, Graz, Hambourg, Hanovre, Helsinki, Hong Kong, Istamboul, Izmir, Johannesburg, Karachi, Kinshasa, Koweït, Lagos, Larnaca, Libreville, Linz, Lisbonne, Ljubljana, Londres, Los Angeles, Lyon, Madrid, Malaga, Malte, Manchester, Manille, Marseille, Milan, Monrovia, Moscou, Munich, Nairobi, New York, Nice, Nuremberg, Palma de Mallorca, Paris, Porto, Prague, Rio de Janeiro, Ryadh, Rome, Salzbourg, São Paulo, Séoul, Singapour, Sofia, Stockholm, Stuttgart, Téhéran, Tel Aviv, Thessalonique, Tirana, Tokyo, Toulouse, Tripoli, Tunis, Turin, Varsovie, Vienne, Zagreb, Zurich.

comment et le combien de l'aide à apporter à l'industrie québécoise du logiciel. Mais les projets ne manquent pas.

Au ministère canadien de l'Industrie, de la Science et de la Technologie (MIST), plusieurs études sont présentement en cours. La première, confiée en février dernier à la maison Zins Beaudesne, vise à «vérifier la faisabilité d'un plan de commercialisation pour l'industrie québécoise du logiciel», précise Michel Teasdale, du MIST. Si ses conclusions s'avéraient positives, cette étude ouvrirait la porte à la possible mise en oeuvre d'un programme fédéral d'assistance à la promotion du logiciel.

Au premier stade, la tâche de Zins Beaudesne n'est pas des plus simples. «L'industrie du logiciel est très particulière, estime Michel Zins. Déterminer le marché du logiciel équivaut à déterminer une mosaïque de marchés. C'est une industrie tellement fragmentée qu'il n'y a pas ou très peu de chevauchement entre les différents marchés (professionnel, grand public, éducation, industrie) ou entre les sous-marchés (les différentes professions, par exemple). De plus, selon la clientèle visée, les outils de promotion varient énormément: prise de contact direct, présence



PHOTO PUBLIPHOTO

aux foires et salons verticaux, publicité dans des revues spécialisées ou publicité grand public, réseau de distribution.»

Mais, comme le soutient Michel Zins, c'est souvent de l'amont que viennent les problèmes. «Les entreprises évaluent ou prévoient mal les sommes à consacrer à la commercialisation. Elles mettent de 80% à 90% de leurs capitaux dans la R & D. Pourtant, la commercialisation

En matière de logiciels, nombreux sont au Québec ceux qui savent y faire. Environ 500 entreprises.

coûte aussi cher que le développement. Pour s'en sortir, les entreprises n'ont d'autres choix que de calculer le coût de commercialisation dès la capitalisation de l'entreprise.»

UNE MAISON DES TECHNOLOGIES

Un deuxième projet du MIST concerne une Maison des technologies et des communications qui aurait pignon sur rue à Montréal, à l'édifice du Téléport, semble-t-il. Soutenu par Ottawa, par Québec, par les organismes apparentés montréalais et l'industrie privée, le projet aurait un «caractère multipartite et multi-services», dit Claude Doré, du ministère québécois des Communications.

Enfin, un troisième projet a bénéficié d'une enveloppe budgétaire de 240 000 \$ qui provient à parts égales du secteur privé (dont BM, Spar Aérospatial, Oerlikon), de Québec et d'Ottawa. Cette enveloppe permettra aux cabinets conseils APG et Secor de procéder à une étude de faisabilité devant conduire à l'installation, à Montréal, d'un Centre canadien du génie Logiciel. Cette étude prendra fin en juin 1990 et, si ses conclusions sont positives, il pourrait s'agir d'un investissement de quelque 10 millions de dollars. Le logiciel aurait enfin une vitrine en propre.

En ce qui concerne le financement de la commercialisation du logiciel, Denis Thériault, du temps qu'il oeuvrait à l'Aide à la commercia-



PHOTO ROBIN EDGAR

lisation au ministère québécois de l'Industrie, de la Science et de la Technologie, avait longuement réfléchi au problème.

«Il n'y a pas mille solutions. Comme les sources traditionnelles de capital-risque sont réticentes à investir dans la commercialisation d'un logiciel, on devrait mettre sur pied un fonds d'aide à la commercialisation des logiciels québécois. La SDI et le Fonds de solidarité de la FTO

Dans 42 villes de 25 pays, les responsables du transport urbain utilisent un logiciel de G.I.R.O.

pourraient participer à une telle initiative. Le fonds pourrait soutenir l'entrepreneur dans ses efforts de conception de plan de mise en marché, d'étude de marchés, laquelle pourrait l'obliger à réajuster son produit. Dans cette pers-

La puissance n'est plus une question d'argent



La Stanza: 138 chevaux pour 15 690\$. Il fut un temps où la puissance appartenait exclusivement aux riches. Et puis Nissan lança la Stanza 1990. Son moteur de 138 chevaux est plus puissant que celui de la

Camry et de l'Accord. En fait, la Stanza est la plus puissante voiture de sa catégorie. C'est aussi la plus abordable. Alors depuis, tout le monde sait que la puissance ça s'achète... mais à petit prix!



génial...et humain

pective, l'entrepreneur devrait toujours considérer son logiciel, même s'il est déjà en vente, comme un prototype, et ainsi de suite. Au départ, le fonds disposerait de 15 à 20 millions de dollars... Et on devrait envisager aussi la rentabilité du fonds.»

LE GÉNIE QUÉBÉCOIS

Le questionnement socratique conduit cependant à poser cette question: «Y a-t-il au Québec un véritable génie logiciel capable de concevoir des produits de qualité?» Pour y répondre, aidons-nous de cet autre élément de l'héritage gréco-romain, l'"exemplum".

MicroTempus, après une difficile année 1988, «des pertes de 4 millions de dollars pour 3 millions de revenus», lance le président Richard Pelletier, a récemment procédé à une nouvelle injection de capitaux et a vu l'exercice financier 1989 être positif. Commercialement et stratégiquement, elle a surtout fait alliance avec Microsoft. Le géant américain ne fait rien de moins que de recommander les produits MicroTempus quand un de ses clients a des besoins de programmes en grands systèmes et en interrelation de systèmes.

Les outils de génie logiciel ("case tools" destinés à la conception de logiciels) Sylverrun, de XA Systems, ont trouvé preneur auprès de grands noms comme Northern Telecom (100 modules), en Caroline du Nord, et Apple (100 modules). Fait à souligner, cette firme, logée à Québec et fondée par des enseignants de l'Université Laval, constitue en fait un véritable laboratoire de recherche de haute volée dont la réputation est fort enviée. «La qualité du travail que nous réalisons est comparable à ce que fait Microsoft», avoue Robert Mantha, le directeur du développement des produits.

Les outils de même nature Développeur et Intégrateur d'Asyst Technologies, une filiale d'Atkinson Tremblay, sont présents au laboratoire IBM d'Atlanta, chez Sears à Chicago, chez Southern California Gas à Los Angeles. «Nos ventes aux États-Unis comptent pour 50% de notre chiffre d'affaires et celles en Europe pour 5%, mais elles sont en croissance. En fait, précise avec

Le génie logiciel québécois est exportable et digne, à l'instar de la soupe Campbell d'être vendu dans tous les Fauchon électroniques de la terre.

sérieux le pdg Normand Tremblay, nous sommes à la recherche d'un partenaire pour faire la conquête du monde.»

Dans 42 villes de 25 pays différents, les responsables des réseaux de transport urbain utilisent Hastus de la firme Giro pour optimiser l'affectation des chauffeurs et des véhicules. «Notre programme a été mis en marché en 1982 et sert à produire des horaires plus efficaces afin d'obtenir une meilleure performance des chauffeurs et des autobus», souligne Jean-Yves Blais.

Après avoir fait fort bonne figure au Québec où elle a vendu 5 000 unités de ses quatre logiciels vedettes (Comptabilité générale, Gestion d'inventaire, Coûts de contrat, Gestion comptable pour cabinet d'avocats), Les Logiciels Avantage Inc. s'attaque maintenant au marché du Canada anglais. Les deux premiers logiciels susmentionnés ont été traduits en anglais et lui serviront de cheval de bataille. Le succès risque d'être toutefois rapide puisque l'entreprise offre de concert un logiciel de conversion qui permet à une entreprise en croissance de transférer dans ses programmes les données qu'elle aurait inscrites sur un logiciel comptable Bedford, le plus populaire programme comptable au Canada anglais.

Pour sa croisade commerciale en terre anglo-saxonne, l'entreprise a ouvert un bureau de ventes dans la Ville-Reine et espère, comme le note Alain Genest, vice-président marketing et production, que «les résultats seront à l'image des statistiques qui disent que 1 million de dollars vendus au Québec permettent d'espérer trois fois plus au Canada anglais». Cette jeune firme de Québec fondée en 1986 et inscrite au parquet de la Bourse de Vancouver depuis février 1990 (une émission de 630 000 \$, soit 600 000 actions au prix unitaire de 1,05 \$) compte ainsi voir le chiffre d'affaires de 1989 croître de 66 p. cent en 1990.

Et la liste pourrait s'allonger! Ce qu'il faut retenir surtout, c'est que du logiciel, il en va comme du roman: les grandes oeuvres sont celles à caractère universel. Quoi de plus naturel alors que des logiciels anglais conçus au Québec pour un marché qui, de toute façon, désire des produits utilisables dans cet esperanto de notre fin de siècle. C'est ce qui s'appelle adopter son produit au marché. Ce qu'ont su faire avec brio les quatre entreprises mentionnées. Preuve que le génie logiciel "made in Quebec" est exportable et digne, à l'instar de la soupe Campbell, d'être vendu dans tous les Fauchon électroniques de la terre. ■

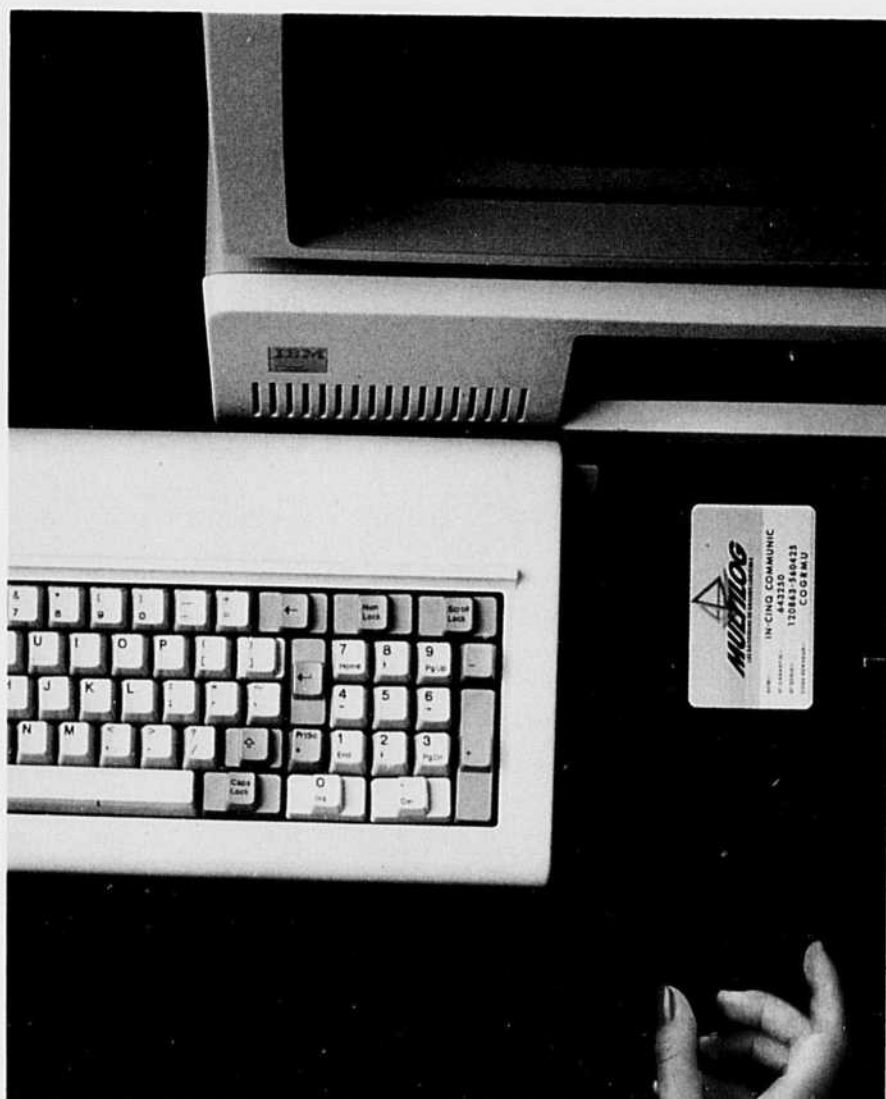


PHOTO PUBLIPHOTO

Au service de la pensée

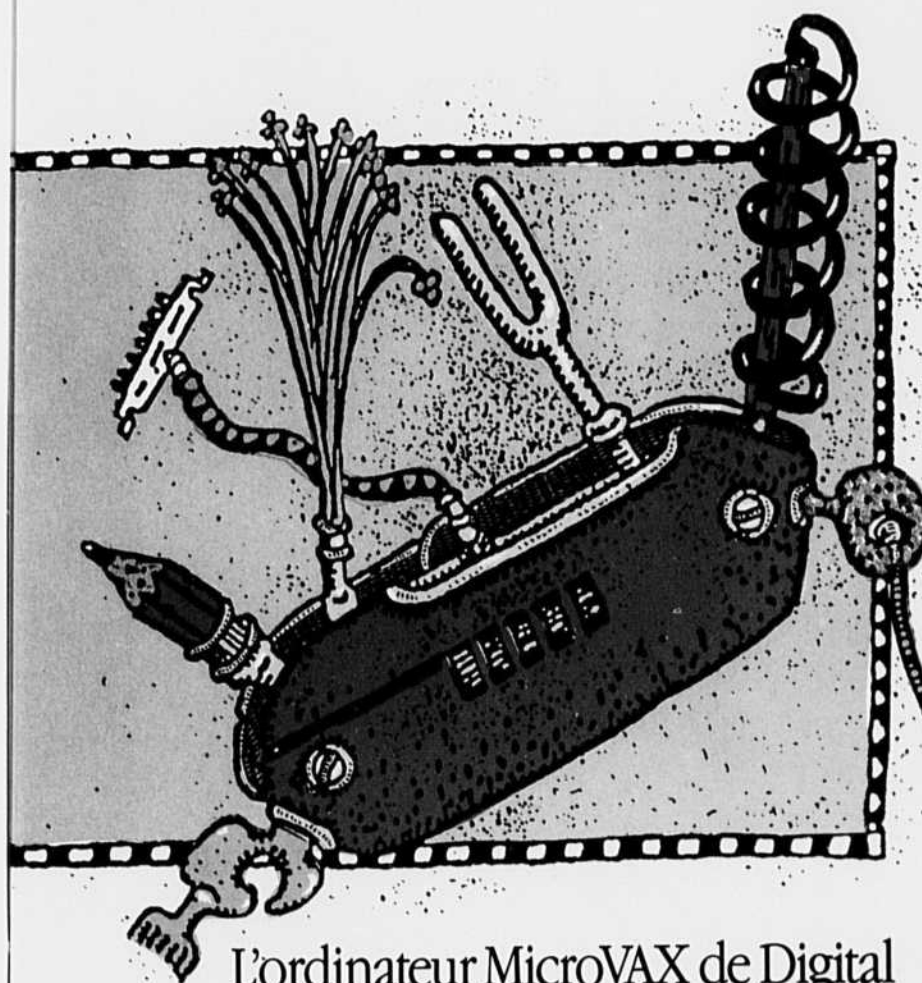
La liste des succès est sans fin. Certains servent d'ordinateurs centraux dans de petites entreprises. D'autres commandent des machines en usine. D'autres gèrent des zones de chargement.

Digital a installé plus de 165 000 ordinateurs MicroVAX, les modèles milieu de gamme pratiques de ses fameux VAX. Ils peuvent exécuter plus de 6 000 applications VMS ou UNIX.

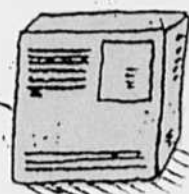
Bien qu'à peine plus gros qu'un ordinateur personnel, même le plus petit des systèmes MicroVAX peut créer un réseau local ou un grand réseau, et relier tous les éléments d'un environnement multi-constructeur, des ordinateurs de bureau aux gros ordinateurs.

Les ordinateurs MicroVAX de Digital. Ni trop petits, ni trop gros. Tout simplement parfaits.

Le parfait mariage! Laissez Digital vous présenter le logiciel d'application qui, avec le matériel MicroVAX, offre les meilleures solutions à vos problèmes, et vous recevrez gratuitement un catalogue détaillé avec votre achat. Composez 1 800 465-1338.



L'ordinateur MicroVAX de Digital
Le parfait intermédiaire



VOUS AIMEREZ NOTRE FAÇON DE PENSER



F E M M E S

LA RÉVOLUTION ROSE (3)

LE DÉFI DE LA DIFFÉRENCE

«ÊTRE OU
NE PAS ÊTRE?»,
LE DILEMME QUOTIDIEN
DES FEMMES CADRES

Jeanne Morazain

*Suzanne Morin, comptable agréée, est
directrice du service national de la
recherche, de la formation et du contrôle de
la qualité chez Samson Bélair Deloitte
Touche.*

LES FEMMES SONT PEU NOMBREUSES À AVOIR INVESTI LES CÉNACLES MASCULINS QUE SONT LES DIRECTIONS D'ENTREPRISE. LEUR PRÉSENCE AUX NIVEAUX SUPÉRIEURS DE LA HIÉRARCHIE MODIFIE-T-ELLE LA CULTURE DES ORGANISATIONS POUR LESQUELLES ELLES TRAVAILLENT? CE N'EST PAS ENCORE ÉVIDENT. LA RÉSISTANCE EST TENACE. IL FAUT ENCORE PARLER AU FUTUR PLUTÔT QU'AU PRÉSENT. TOUTEFOIS, LES CONDITIONS GÉNÉRATRICES DE CHANGEMENTS SONT IDENTIFIÉES UNE À UNE ET OUVRONT AUTANT DE PISTES À L'ACTION.

Au début des années 80, Gladys S. Symons, chercheuse à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), mettait en lumière le fait que la hiérarchie traditionnelle, c'est-à-dire masculine, des entreprises est comparable à une tribu au sens sociologique du terme. Et qu'est-ce qu'une tribu? C'est un regroupement d'initiés qui partagent les mêmes valeurs, acceptent les mêmes règles, se confor-

ment aux mêmes normes. Entre ses membres, il y a convergence au plan de l'apparence, de l'habillement, des comportements et des mentalités. Une confiance mutuelle implicite scelle le lien entre eux.

Que fait donc une tribu lorsqu'un étranger demande à y entrer? Elle s'interroge sur la capacité du nouveau venu de s'assimiler, sur le degré de confiance à lui accorder, sur sa discrétion quant aux pratiques internes du groupe. Le processus d'intégration se met en branle de la même façon lorsqu'il s'agit d'une nouvelle venue. Le filtrage commence dès que la candidate aspire à un premier poste cadre ou seulement à pénétrer dans l'antichambre du premier niveau hiérarchique.

Une telle attitude tribale a pour résultat, concluait Gladys Symons, que des femmes, qui se sont données toutes les qualifications requises, essuient refus sur refus et sont doublées par des collègues masculins qui pourtant ne semblent pas avoir davantage de compétence et d'expérience. Celles qui sont admises dans le cénacle se heurtent vite à d'autres rites de passage. Leurs supérieurs, tout comme leurs subalternes, exigent qu'elles prouvent leur crédibilité et leur aptitude à exercer l'autorité. Les femmes répondent en travaillant doublement et en justifiant constamment leurs décisions. Cette

analyse est toujours valable aujourd'hui. Des études le confirment. Et nombreuses sont les femmes cadres qui peuvent en témoigner!

LA FORCE DE L'ORGANISATION

L'organisation, à travers son idéologie, sa structure, sa culture, tend à l'homogénéisation de ses membres. Rollande Montsion, vérificatrice générale d'Hydro-Québec et seule femme de la société d'État à faire partie du comité exécutif, décrit ainsi le cadre supérieur hydro-québécois. «C'est un homme (il n'y a que 6 femmes sur 102 cadres supérieurs), blanc, canadien-français, âgé de 45 à 55 ans. Il est ingénieur ou technicien, a fréquenté la même école ou faculté que plusieurs de ses collègues et vit dans le Grand Montréal. Ses valeurs imprègnent le fonctionnement, les interrelations, les priorités de l'entreprise. Dans un tel contexte, la personne différente, isolée, ne peut faire de miracles.»

Pour l'ensemble des femmes d'Hydro-Québec, soit 20% de l'effectif total, cette situation est difficile à vivre, fait remarquer Rollande Montsion, surtout «qu'elles occupent des postes pour lesquels elles sont souvent trop com-

Francine Harel-Giasson, directrice des programmes et chercheuse à l'École des hautes études commerciales de Montréal.

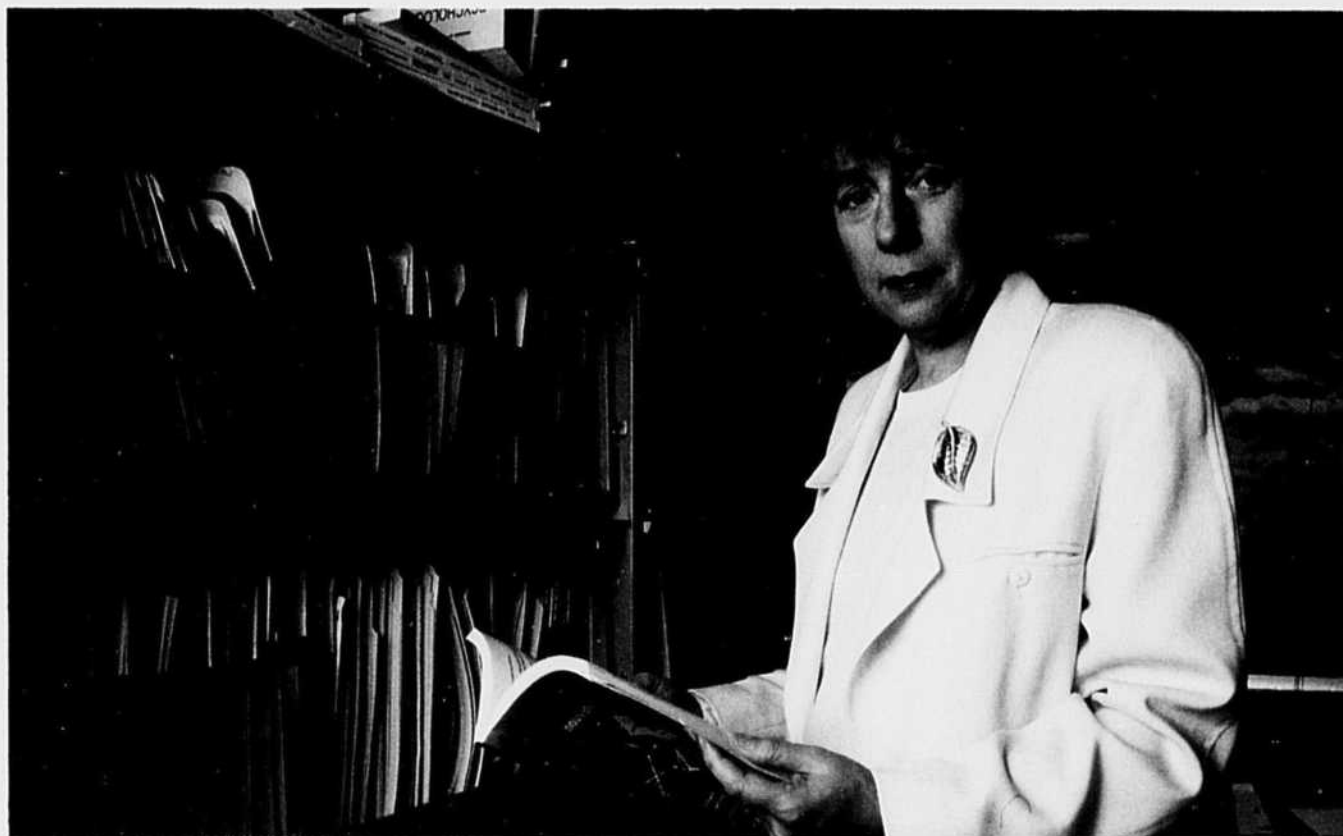


PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY

pétentes et qu'elles le sont généralement plus que leurs homologues masculins de même niveau».

Même à son niveau, Rollande Montsion doit faire preuve d'imagination et de stratégie pour faire passer ses idées. «L'adapte la présentation de mes dossiers, le capitalise sur ceux qui sont différents ou à tout le moins ouverts au changement, ceux qui sont centrés sur la réalité et la mission de l'entreprise plutôt que sur la carrière ou les stratégies gouvernementales. Je m'en fais des alliés. Il faut, pour pouvoir percer et obtenir des changements, avoir un grand équilibre personnel, ne pas se sentir menacée, être capable d'aller chercher l'aide dont on pourrait avoir besoin. Il y a des moments où je me dis qu'il serait agréable d'utiliser l'énergie que je consacre à cette adaptation à des activités beaucoup plus productives.»

À Hydro-Québec comme ailleurs, les femmes qui refusent l'assimilation éprouvent des difficultés, doivent redoubler d'efforts et recourir à des stratégies pour satisfaire leurs ambitions pourtant fort légitimes (voir encadré). En fait, la question célèbre «Être ou ne pas être» demeure une question quotidienne pour les femmes



PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY

Rollande Montsion, vérificatrice générale d'Hydro-Québec, est la seule femme membre du comité exécutif de la société d'État.



**Fédération
des femmes du Québec**

**POUR LA PARTICIPATION DES FEMMES
À TOUTES LES SPHÈRES D'ACTIVITÉ**

Sociale
Politique
Économique
Familiale
Culturelle

Lauréate du **PRIX DE
LA RECONNAISSANCE NATIONALE 1986**

pour son dévouement peu commun à l'amélioration de la situation de la femme; le courage d'accepter la nécessité d'agir; la joie de travailler ensemble avec d'autres femmes à des activités politiques, sociales, économiques et son élan vital féminin collectif.

décerné par L'INSTITUT CANADIEN POUR LA CULTURE DE LA FEMME et proclamé en collaboration avec le Congrès canadien pour la promotion des études chez la femme, le Conseil national des femmes du Canada, l'Institut canadien de recherches sur les femmes et le Comité canadien d'action sur le statut de la femme.

FICHE D'INSCRIPTION

MEMBRE INDIVIDUELLE

Nom _____

Prénom _____

Adresse _____

Ville _____

Province _____ Code postal _____

Tél. travail _____ résidence _____

Le dossier qui m'intéresse le plus: _____

Autres: _____

COTISATION ANNUELLE 1989: 25 \$

Retourner à:

Siège social - Fédération des femmes du Québec
1265, rue Berri, bureau 820
Montréal, Qc
H2L 4X4
(514) 844-7049

Toute personne désireuse de soutenir financièrement la FFQ peut aussi faire parvenir une contribution en argent à la Fiducie de la FFQ, à l'adresse de son siège. Sur demande, reçus émis pour fins d'impôt.
Organisme sans but lucratif.

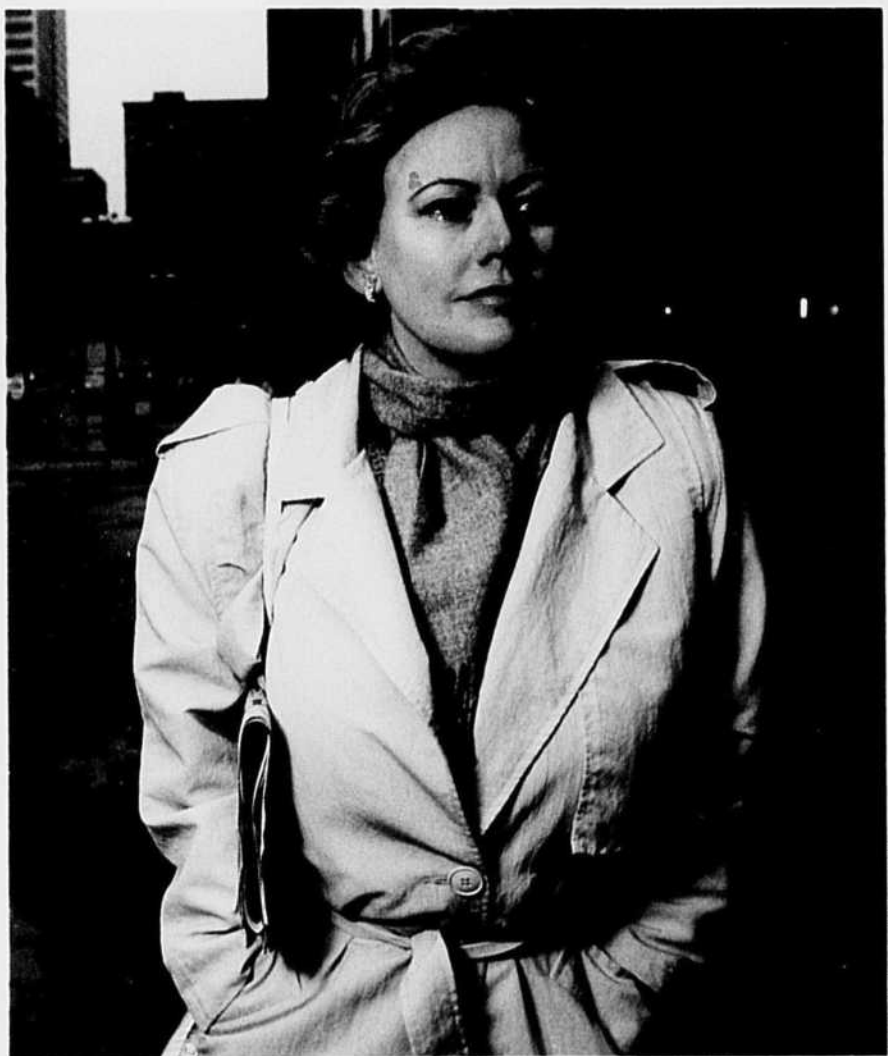


PHOTO ROBERT ETCHERRY

cadres qui savent fort bien qu'adopter le modèle masculin facilite la carrière.

Il y a donc un prix individuel et social à payer. Rollande Montsion croise régulièrement des femmes qui ont survécu en s'intégrant. «Beaucoup en sortent usées. Plusieurs ont développé des problèmes de santé. Elles offrent, à mon avis, un modèle bien triste.» Dans une étude sur la haute fonction publique québécoise, Sylvie Paquerot constate que les femmes interrogées ont, de façon générale, intégré le modèle masculin. «Quand on doit pendant vingt ans se conformer à un moule et correspondre deux fois plus que les hommes aux critères pour être choisies, il est difficile, une fois dans un poste, de remettre en question ces critères.» Or, les changements dans les organisations découleront de l'affirmation par les femmes de ce qui les distingue.

LE LEURRE DU NOMBRE

Des gestionnaires, et ils sont nombreux, croient qu'il suffit d'augmenter le nombre de

France Picard, directrice d'une association sans but lucratif, souligne que les femmes leaders doivent être capables de vivre une certaine solitude.

femmes dans les postes de direction pour que les changements interviennent. Ce ne serait alors qu'une question de temps pour que l'égalité et l'équité s'installent. «C'est un credo bien naïf, affirme Francine Harel-Giasson, directrice des programmes et chercheuse à l'École des hautes études commerciales. Bien que l'on reconnaisse généralement que la faible représentation des femmes au sein des postes cadres constitue un frein à l'influence spécifique qu'elles pourraient exercer, il ne faut pas attendre de miracles du nombre: il ne peut à lui seul assurer le changement.»

D'ailleurs, des études récentes démontrent que la force du nombre est moins grande que prévu. Bien plus, la masse critique se situerait à un niveau beaucoup plus élevé qu'on ne le pense généralement. Nathalie Rinfret prépare une

thèse de doctorat en psychologie industrielle à l'Université d'Ottawa. Elle a observé, à l'instar de chercheuses américaines, que la résistance envers les gestionnaires féminins a tendance à diminuer tant que leur nombre demeure inférieur à 20%. À partir de ce point, leur présence est perçue comme une menace et les comportements sexistes augmentent. Nathalie Rinfret se demande quelle proportion de femmes cadres est nécessaire pour que les attitudes à leur égard redeviennent favorables. Ses premiers résultats indiquent un seuil de 35%! Il faudra donc du temps pour que les mentalités changent en profondeur.

LE POTENTIEL DE CHANGEMENT

«Le groupe des femmes cadres, nous dit Francine Harel-Giasson, présente des caractéristiques spécifiques qui le distinguent du groupe qui a, jusqu'à maintenant de façon quasi exclusive, donné le ton aux organisations. Cela constitue un capital potentiel pour introduire de nouvelles façons de penser, de parler et de faire.» Quel est cet héritage féminin dont pourraient profiter les organisations?

«Dans l'univers domestique, le travail est non parcellaire, non taylorisé, non mesuré, constate Francine Harel-Giasson, on n'y perçoit pas de coupures entre la conception d'un projet et sa réalisation, entre le rationnel et l'affectif, entre l'efficacité des opérations et le bien-être des personnes.» Beaucoup de femmes gestionnaires remettent d'ailleurs en question ces pôles, faussement opposés, qui figurent au credo des organisations. «Une question m'est souvent posée, raconte Rollande Montsion. Elle m'embête toujours. C'est la suivante: es-tu orientée résultats ou personne? Que puis-je répondre d'autre que: j'ai besoin du monde pour obtenir des résultats, non?»

«L'univers domestique est encore caractérisé, poursuit Francine Harel-Giasson, par la proximité, la personnalisation et la permanence. On y interagit directement, de personne à personne, alors que dans la sphère publique les interactions sont souvent fondées sur les institutions, les normes bureaucratiques, les hiérarchies, les distances à respecter.» Les entreprises pourraient profiter de cet aspect particulier de la culture féminine. «Pour prendre le virage nécessaire à sa survie, Hydro-Québec a besoin, croit Rollande Montsion, de ce que les femmes font de la main gauche, notamment: leur plus grande habileté à communiquer, leur habitude de la conciliation,

BIENVENUE
DANS UN MONDE
DE SANTÉ,
DE CONFIANCE
ET D'ESPOIR.

 **RHÔNE-POULENC**

Bienvenue dans le monde de Rhône-Poulenc: Notre vocation est de prévenir et de combattre les maladies.

C'est pourquoi nos nombreux laboratoires de recherche et de production mettent à la disposition des patients une large gamme de médicaments, une gamme qui s'étend des éléments nutritifs aux analgésiques, des anti-inflammatoires aux anti-infectieux, des anticancéreux aux cardiovasculaires.

Au Canada, nos deux divisions, Rhône-Poulenc Pharma et May & Baker Pharma, se donnent pour but de vous fournir la meilleure information scientifique dans ces divers domaines, et de vous aider ainsi à mieux protéger la santé de vos patients.

BIENVENUE DANS UN MONDE QUE NOUS CONTRIBUONS JOUR APRÈS JOUR À RENDRE MEILLEUR.

PAAB
CCPP



Marie-France Ierfino est à l'emploi d'une très grande entreprise de service public dont, dit-elle, «la culture est technique, technologique et économique».

perception fine des besoins de l'autre ou l'art de stimuler le développement d'un être humain. Être mère plutôt que père, c'est aussi entretenir une forme différente de rapport avec le pouvoir. Alors que les pères ont traditionnellement disposé de l'autorité formelle sur les enfants, les mères, elles, ont vu leur pouvoir fondé principalement sur le contrôle des activités de tous les jours et sur la persuasion. Elles ont vraisemblablement appris beaucoup sur l'influence que l'on peut tirer du contrôle direct des opérations quotidiennes de même que sur l'art de convaincre.»

Cet héritage de l'univers domestique témoigne de la possibilité de vivre et de s'organiser autrement. La rencontre de cet univers privé avec l'univers public des entreprises constitue, selon Francine Harel-Giasson, «une base pour interroger les dictats de la gestion. Toutefois, il ne faut pas faire porter aux femmes la responsabilité d'humaniser les organisations. Ce sera une co-responsabilité ou cela n'aura pas lieu.»

leur goût de régler les problèmes en profondeur et non seulement en apparence.»

Les attributs liés au rôle maternel font partie intégrante de la culture féminine. Ce rôle étant perçu comme une responsabilité directe et continue, il devient une responsabilité centrale qui ne saurait être surbordonnée à aucune autre. Les conséquences d'une telle perception expliquent

les impacts majeurs qu'a sur l'organisation du travail et la société l'impératif de concilier vie professionnelle et vie familiale.

DES HABILITÉS PARTICULIÈRES

La nature de leur rôle parental incite les femmes à développer des habiletés particulières comme, précise Francine Harel-Giasson, «une

PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY



UN MÉTIER DE GARS? VOYONS DONC!

Ultramar invite les étudiantes inscrites en techniques de chimie analytique et en techniques de génie chimique à soumettre leur candidature à un programme de bourses d'étude et de stages d'été.

Nous remettrons alors cinq bourses d'étude de 1 500\$ chacune et offrirons un stage d'été d'une durée de trois mois à deux étudiantes parmi les cinq boursières.

Ultramar participe ainsi avec fierté à la célébration du 50^e anniversaire de l'obtention du droit de vote par les femmes.



On n'a pas fini de vous en donner.

Entre les dictats et la réalité, il existe un écart qui suggère qu'il y a plus d'intégration entre les deux univers qu'il n'y paraît à première vue. «Lorsqu'on se sert avec les hommes des instruments de mesure qui ont été développés pour amener les femmes à parler de leur expérience, explique Francine Garel-Giasson, on se rend compte que les hommes établissent plus de liens qu'on ne le pensait entre leur vie familiale et leur vie professionnelle.»

LES CATALYSEURS DU CHANGEMENT

Cette note d'espoir ne doit pas faire oublier les nombreuses autres conditions requises pour favoriser l'émergence de ces changements dans les organisations.

Plus une femme occupe un poste élevé, plus son influence sera grande, cela va de soi. Toutefois, il faut vérifier si ses responsabilités sont centrales ou seulement périphériques par rap-

DE LA DIFFICULTÉ D'ÊTRE!

Quatre des vingt-sept femmes sélectionnées dans le cadre d'un programme de maîtrise en administration conjoint ÉNAP/FRAPPE, le programme Femmes au sommet, racontent les difficultés qu'elles ont rencontrées en refusant l'assimilation.

Francine Labelle est coordonnatrice de campagne d'un Fonds de développement universitaire «l'une des expressions du Old Boys Club». Selon elle, une femme qui arrive dans un milieu masculin ne peut rien tenir pour acquis. «Il lui faut établir sa crédibilité, bâtir la confiance, en connaissant bien tous ses dossiers, en poussant sa formation. Il faut qu'elle se mette continuellement en valeur, chose que son éducation ne lui a pas apprise. Elle doit développer son aptitude à communiquer aussi bien avec les hommes qu'avec les femmes.»

Françoise Picard est directrice générale d'une association à but non lucratif et engagée au niveau national et international. «Tous les leaders doivent être capables de vivre une certaine solitude, les femmes leaders encore plus. Savoir encaisser, naviguer au-dessus des remarques mesquines tout en demeurant généreuse, transparente, désireuse de relever des défis, exige de la stratégie et une approche qui permette de garder son équilibre. Personnellement, je sais que je suis surtout intéressée par le débat de l'action et je me suis fixé des objectifs clairs. À mesure que je progresse, je me définis par rapport aux obstacles que je rencontre en me demandant chaque fois jusqu'où je suis prête à aller. Une fois confirmée ma volonté d'avancer, je fonce.»

Maria Louisa Ierfino est à l'emploi d'une très grande entreprise de service public dont, nous dit-elle, «la culture est technique, technologique et économique». Elle déplore le fait que les voies de promotion ne soient pas suffisamment diversifiées et

souples. «C'est presque impossible d'être muté dans un autre secteur, à cause, le plus souvent, d'impératifs opérationnels à court ou à moyen terme. Il devient alors très difficile d'aller chercher l'expérience technique ou financière et, partant, les cotes qui ouvrent la voie à des promotions.» Tout en restant dans sa «famille», elle occupe maintenant un poste de nature plus technique. «Mes collègues ont été surpris de voir que, bien que j'aie une petite fille, je puisse avoir la même disponibilité pour voyager ou effectuer des heures supplémentaires. On demande beaucoup aux femmes. Ma collègue et moi avons montré que nous pouvions être performantes; nous sommes les deux seules femmes du groupe et les deux seules à avoir obtenu un "Merit Award". Malgré cela, la confirmation permanente de notre échelon de salaire tarde. Cela fait trois ans que nous sommes «temporaires» à cet échelon. Cela ajoute à la pression.»

Colette Dubois (nom fictif) oeuvre dans le domaine bancaire. «Chez nous, les femmes cadres supérieurs ont dû se conformer à la culture masculine de l'entreprise, et cela, même lorsqu'elles sont responsables de secteurs traditionnellement plus féminins comme les ressources humaines, les affaires juridiques, le suivi des engagements ou les relations publiques. Certaines, même des jeunes, en remettent et cherchent à faire oublier qu'elles sont des femmes. Je ne l'ai pas fait. Des promotions m'ont échappé, mes relations interpersonnelles sont plus difficiles. Grâce à l'appui de mon pdg, je suis à l'essai dans le secteur commercial, mais comme vice-présidente adjointe. Je suis la seule femme du groupe et la moins bien payée. Si je m'étais conformée au modèle, je serais aujourd'hui vice-présidente à la tête d'un gros service.» ■

AU CENTRE DES AFFAIRES



LE CENTRE SHERATON

Où le service personnalisé et le souci du détail permettent aux gens d'affaires de combiner le travail et la détente.

- situé au cœur du centre-ville de Montréal
- un hôtel offrant plus de luxe et de confort qu'un hôtel quatre étoiles
- service à l'étage 24 heures
- des professionnels pour coordonner vos réunions d'affaires et organiser vos banquets
- service de secrétariat et centre d'affaires
- club santé, piscine intérieure, sauna et bain-tourbillon
- départ-vidéo sur téléviseur

Joignez l'utile à l'agréable, affaires et plaisir au Centre Sheraton.

Partenaire Aéroplan

Pour réserver, appelez sans frais le
1 800 325-3535
ou contactez votre agent de voyages.


Le Centre Sheraton
Montréal
Hôtel et Sommet de la tour
Le service hôtelier d' **ITT**

1201, boulevard René-Lévesque Ouest
Montréal, Québec H3B 2L7
(514) 878-2000

**CES AGENTS DE
CHANGE PEUVENT
CONCLURE
500 OPÉRATIONS
À L'HEURE À
WALL STREET.**



**MAIS DEVINEZ
SUR QUI ILS
COMPTENT POUR
EFFECTUER LEURS
TRANSACTIONS?**

Pour eux, quelques secondes peuvent faire la différence entre l'affaire du siècle et le fiasco de l'année. Quelle que soit la tournure des événements, ils se précipitent sur la première «entente à l'amiable». Mais parole d'honneur ou pas, une opération n'est complète que lorsque la solvabilité du client a été vérifiée et les transactions traitées.

C'est là que les agents de change comptent sur nous. Grâce à notre réseau, nos collègues aux États-Unis reçoivent des informations au sujet de leurs clients canadiens.

Seulement, les agents de change sont trop occupés à faire de l'argent pour s'inquiéter de ces détails.

AT&T International Private Line Service n'est qu'un exemple de la gamme des services AT&T loués à bail, offerts entre le Canada et les États-Unis. Ces services sont proposés en étroite collaboration avec votre compagnie canadienne de télécommunications.

Le temps c'est de l'argent. Pour un transfert rapide et efficace de données, les services AT&T loués à bail offrent le choix le plus souple.

Quand vous avez besoin d'une ligne directe d'affaires entre le Canada et les États-Unis, choisissez AT&T. Ou, pour de plus amples renseignements, appelez AT&T sans frais au : 1 800 448-8600, poste 200.

AT&T. La technologie pour les communications professionnelles d'aujourd'hui. Et de demain.





PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY

Francine Labelle est coordonnatrice de campagne d'un Fonds de développement universitaire. «l'une des expressions du Old Boys Club».

port à la mission de l'entreprise et si elle fait réellement partie du cercle incontournable des décideurs. Combien de femmes cadres ont eu la mauvaise surprise de découvrir un bon matin que les décisions étaient prises en dehors des réunions formelles, lors de conciliabules dont elles étaient exclues?

Les femmes qui ont franchi le cap de la quarantaine prennent davantage leur distance par rapport au modèle intégrateur. Leur expérience leur assure une légitimité et une crédibilité plus grandes. Enfin, leur confiance en elles accroît leur audace. Le vieillissement de la population des femmes cadres pourrait donc être source de progression.

Certaines organisations sont plus ouvertes que d'autres au changement. Elles seront donc plus aptes à intégrer à leur culture organisationnelle des traits de la culture féminine. En général, les entreprises qui oeuvrent dans un secteur traditionnel et fonctionnent selon un mode bureaucratique ont davantage tendance à neutraliser la féminité. Les entreprises dont la direction est très homogène aussi. «L'homogénéité au sommet, affirme Rollande Montsion, rend Hydro-Québec vulnérable. Elle est imperméable aux nouvelles idées ou approches et limitée dans son

écoute.» Enfin, les dirigeants d'une entreprise, selon leur degré d'ouverture personnelle à la modernité et à la féminité, se révéleront ou non des freins aux initiatives des femmes cadres.

DES MESURES PLUS FORMELLES

L'implantation d'un Programme d'accès à l'égalité (PAÉ) dans une entreprise représente également un facteur d'accélération du changement. Un tel programme a en effet un impact majeur sur la gestion des ressources humaines, sur l'organisation du travail et sur les relations de travail. «Les PAÉ font appel à une nouvelle culture du travail, avance Ginette Legault dans sa thèse de doctorat en sciences politiques, défendue à l'UQÀM en octobre 1989. Ils questionnent la hiérarchie des emplois, le découpage et le cloisonnement des charges de travail, les descriptions de fonctions. Quand il est question de la sous-représentation et de la revalorisation du rôle des femmes dans les négociations collectives, une complicité s'établit entre les femmes de part et d'autre de la table, ce qui remet en cause la tradition de conflit et le rapport de forces.»

Les femmes, enfin, ont senti le besoin de réseaux formels et informels et elles en ont créés. Cette solidarité féminine est un élément très prometteur. Il n'est plus rare de voir des femmes cadres poser des gestes concrets en faveur des autres femmes. Elles jouent le rôle de mentor, leur donnent de l'information concernant les postes ouverts susceptibles de les intéresser, dis-

cutent de stratégies de carrière. Elles acceptent de faire partie de jury de sélection, tentent d'agir sur les politiques et procédures pour éliminer ce qui défavorise les femmes, se portent avec d'autres femmes cadres à la défense de certains dossiers. «L'expérience a enseigné aux femmes qu'elles se jouaient un mauvais tour en s'entêtant à ne rien devoir à personne, en ne parlant pas de ce qui se passe au bureau, en séparant travail et amitié, nous dit Francine Harel-Giasson. Tout simplement parce que, malgré le discours en sens contraire, les hommes ne le font pas.»

Rollande Montsion croit aux réseaux féminins et y participe à l'interne comme à l'externe. Elle est active au sein du Comité pour l'avancement des femmes de la Chambre de commerce de Montréal. «Ce comité, explique-t-elle, travaille très concrètement à la promotion des femmes cadres. Par exemple, nous avons recruté vingt présidentes et vice-présidentes qui, pendant deux ans, agiront comme les mentors de certaines femmes. Nous allons engager toutes les femmes «éminences grises» dans la cause des femmes.»

LA LUTTE EST LOIN D'ÊTRE FINIE

Malgré des gains individuels très visibles, la lutte collective est loin d'être gagnée. «Il faut éviter de laisser croire que tout est réglé, avertit Francine Harel-Giasson, sinon les gestionnaires vont s'en laver les mains et les femmes qui ont des problèmes se croire marginales.» D'autres générations de femmes devront livrer bataille. Les dauphins actuels, ceux à qui sont destinés les rennes du pouvoir, sont encore en majorité des hommes. Les jeunes diplômées universitaires ont peut-être connu la co-éducation et l'égalité des évaluations objectives, elles devront néanmoins faire face aux discriminations des organisations et au dilemme famille/carrière.

Pourquoi les couples, particulièrement les plus jeunes, ne feraient-ils pas front commun pour faire bouger les organisations? La question est louable; la réponse ne semble pas vouloir être immédiate. Car, lorsque l'intérêt individuel est en jeu, certains principes ne font pas long feu. S'il y a quelque part un talon d'Achille, il faut le chercher du côté de ces pères gestionnaires qui ont une fille au seuil d'une brillante carrière. ■



Décisions...

Chaque matin, en tant que décideurs, ils exigent la meilleure information. Ils connaissent l'importance des intentions des gouvernements, des tendances de la société, des mouvements de la concurrence. Leur souci d'excellence les a conduits vers Le Devoir et chaque matin à sa lecture, ils s'en réjouissent. Être un lecteur du Devoir, une autre bonne décision.

LE DEVOIR

Abonnements: 844-5738



INDUSTRIE

QUE FAUT-IL POUR QUE MONTRÉAL DEVIENNE UNE VILLE PORTUAIRE INTERNATIONALE? LES 12 000 EMPLOYÉS DE L'INDUSTRIE MARITIME RÉTORQUERAIENT SANS L'OMBRE D'UN DOUTE QUE MONTRÉAL L'EST DÉJÀ, ET DEPUIS TOUJOURS! MÊME EN HAUTE MER, LES ARMATEURS CANADIENS N'ONT D'AUTRES CHOIX QUE DE BATTRE PAVILLON ÉTRANGER. CES DERNIERS GÉNÈRENT TOUT DE MÊME 1,2 MILLIARD DE DOLLARS DE REVENUS CHAQUE ANNÉE, AVEC LEURS FLOTTES QUI SILLONNENT LES OCÉANS DU GLOBE. CE SONT DES CANADIENS DE PREMIÈRE ET DE DEUXIÈME GÉNÉRATION, QUI ONT SU GARDER ET DÉVELOPPER DES RÉSEAUX À TRAVERS LE MONDE. HEUREUSEMENT, CAR OTTAWA LES IGNORENT COMPLÈTEMENT. APRÈS AVOIR SURVÉCU À LA RÉCESSION DES ANNÉES 80 QUI A FRAPPÉ DUREMENT L'INDUSTRIE MARITIME, CES ARMATEURS DOIVENT AUJOURD'HUI SE RÉORGANISER POUR MIEUX AFFRONTER LA CONCURRENCE.

PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY

BATTRE PAVILLON DE COMPLAISANCE

UN PORTRAIT DES ARMATEURS MONTRÉALAIS DE HAUTE MER

George Tombs et Angeline Fournier

Le Cast Husky, masse sombre de 70 912 tonnes battant pavillon des Bahamas, entreprend une autre traversée de l'océan.

Bombardier Inc. Nomination



Pierre MacDonald

Le président du Groupe matériel de transport de Bombardier Inc., M. Jean-Yves Leblanc, est heureux d'annoncer la nomination de M. Pierre MacDonald au poste de vice-président du Groupe matériel de transport, projet TGV. Dans l'exercice de ses fonctions, M. MacDonald sera responsable du dossier TGV, sous l'angle de la promotion et de la commercialisation du projet TGV, et de la réunion d'entreprises et d'institutions aptes à participer à l'implantation d'une liaison ferroviaire à grande vitesse dans le corridor Québec — Windsor.

Avant de se joindre à Bombardier, M. MacDonald avait fait carrière pendant 15 ans dans l'assurance, l'actuariat et l'industrie manufacturière, et avait été ensuite vice-président et administrateur de la Société d'énergie de la Baie James et premier vice-président et chef du réseau Est des réseaux canadiens de la Banque de Montréal. Élu membre de l'Assemblée nationale du Québec en décembre 1985, il fut d'abord ministre du Commerce extérieur et du Développement technologique, puis ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie jusqu'en octobre 1989.

I N D U S T R I E

Six heures du matin. Vingt-huit degrés sous zéro. Enveloppé d'un brouillard épais, le Saint-Laurent semble brûler sans flammes. Le Cast Husky, masse sombre de 70 912 tonnes et battant pavillon des Bahamas, se dégage lentement du quai. Les remorqueurs font tourner l'avant du navire en aval, le pointant vers l'Atlantique. Pour le capitaine d'origine allemande Herbert Harmsen, vétéran de trente années en mer, un autre voyage commence.

«La dernière fois, en traversant l'océan à partir de la Belgique, dit-il, impossible, les vents ont atteint 85 noeuds (157 km/h). Les rapports météo le démontrent clairement: d'année en année, le temps se gâte.»

La navigation en haute mer n'est pas pour tout le monde. Solitude, traditions secrètes, intempéries, attaques en zone de guerre, piraterie: au cours de leur carrière, les membres ouest-allemands et polonais de l'équipage du Cast Husky auront tout vu. Y compris, dernièrement, leurs conteneurs arrachés par des hauts murs d'eau noire qui se déversaient sur le navire! Le souvenir paisible du Saint-Laurent n'aura jamais semblé si loin.

Mais pourquoi en haute mer les équipages sont-ils entièrement composés d'étrangers? À cela, il y a une raison, car les intempéries et les difficultés liées au métier de marin n'expliquent pas tout. Il faut plutôt regarder du côté de la fiscalité fédérale et des coûts de la main-d'oeuvre canadienne. Ces deux principaux obstacles obligent les armateurs canadiens à battre pavillon étranger Belgique, Libéria, Chypre, Yougoslavie, Bahamas, Vanuatu (archipel à l'est de l'Australie)...

Ainsi, bien que le Canada dépende du commerce outre-mer et qu'il existe au pays des armateurs internationaux, surtout à Montréal, la navigation n'y a jamais vraiment pris racine. Même si, le long de nos côtes et sur les Grands Lacs les navires sous contrôle canadien doivent avoir des officiers et des marins canadiens.

GARDER LE CAP, UNE TÂCHE ARDUE

Mais naviguer en haute mer, «ce n'est pas comme installer une manufacture à Montréal-Nord, à Sainte-Thérèse ou sur la Rive-Sud, pour fabriquer meubles, chaussures ou automobiles», dit Klaus Glusing, pdg et plus grand actionnaire

ROLEX
MET L'ACCENT SUR L'ÉLÉGANCE
L'art consommé légendaire de la Suisse
marie avec bonheur l'or 18 carats
et l'acier inoxydable, conférant à la
Rolex Oyster Perpetual Datejust et à
la Rolex Datejust pour dame une allure
extraordinaire et une durabilité
à toute épreuve.

Seulement chez votre dépositaire
officiel Rolex.

**Bijouterie
GAMBARD**
Vente et service technique
630-A Cathcart, Montréal, centre-ville
866-3876

de la compagnie Cast Marine Holdings.

Klaus Glusing, un Canadien d'origine ouest-allemande évalue le chiffre d'affaires de Cast à quelque 415 millions de dollars. La compagnie est présente dans l'Atlantique-Nord où elle déploie une flotte de cinq navires (dont le Cast Husky) qu'elle possède à part entière, ou presque, tous équipés pour le transport de conteneurs et de denrées sèches en vrac. Un sixième porte-conteneurs est affrété, de même que, à travers la filiale Penbulk, de sept à dix grands vraquiers océaniques. Cast possède enfin près de 21 000 conteneurs. Depuis qu'il a acheté la compagnie «par endettement» (leveraged buy-out) en 1986, M. Glusing en a déménagé le siège social de Montréal au paradis fiscal de Hamilton, aux Bermudes. Cast n'en demeure pas moins premier utilisateur du port de Montréal.

«La navigation opère dans l'espace compris entre les nations. C'est pourquoi les gens de l'industrie maritime sont des gens internationaux, à l'esprit large, à l'affût des occasions qui s'offrent dans les différents blocs économiques. Et si vous vivez dans cet environnement, il faut être en bonne position. Si vous devez payer plein



PHOTO ROBERT F. CHEVREY

En haute mer, non seulement les navires canadiens battent pavillon de complaisance, mais l'équipage est presque entièrement composé d'étrangers.

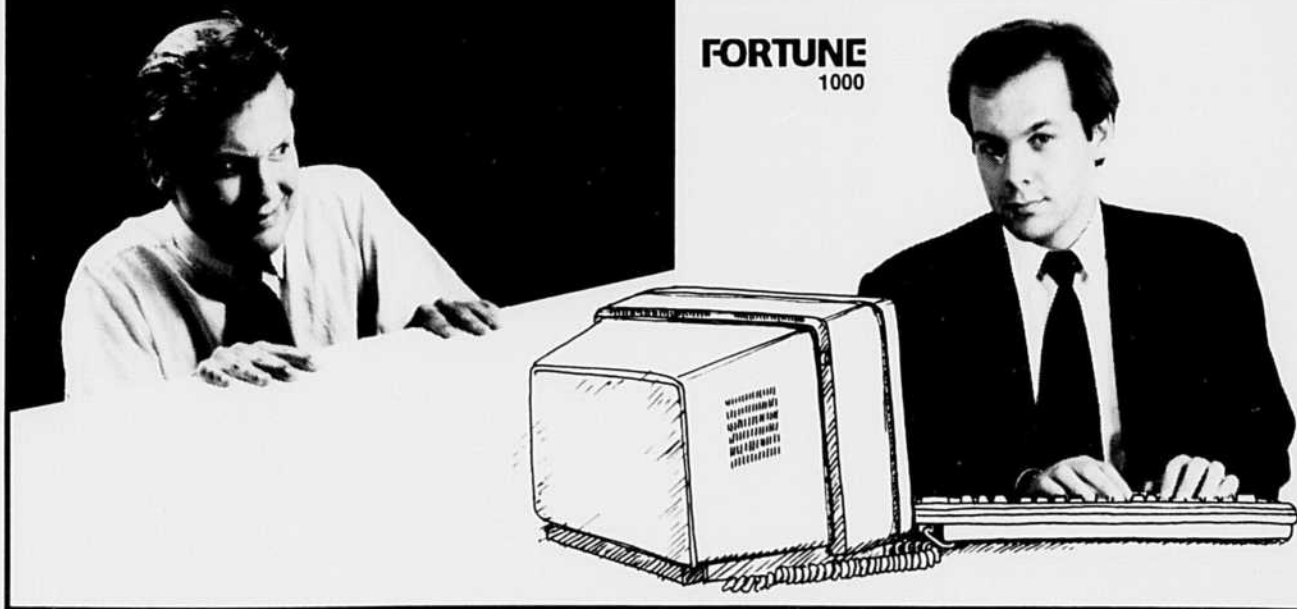
C'EST POURTANT SI SIMPLE

SÉMINAIRES GRATUITS

Venez essayer un ordinateur et constater la simplicité des systèmes comptables Fortune 1000. Assistez gratuitement à un des séminaires qui auront lieu partout au Québec, en mai, juin et juillet.

Réservation ou information: 1-800-463-2607

FORTUNE
1000



d'impôts, et que ce n'est pas le cas pour vos concurrents, vous n'allez pas survivre.»

La grande récession maritime des années 80 a failli couler Cast. Son fondateur, l'Anglo-Égyptien Frank Narby, a d'abord travaillé chez Fednav, premier groupe maritime du Canada, avant de lancer sa propre société en 1969, au début de la révolution du conteneur. Il avait alors une cheville dans le plâtre (l'"cast" en anglais), d'où le nom de la société. Génial inventeur du système «Blue box», du transport personnalisé porte-à-porte en Amérique du Nord et en Europe, M. Narby a tout misé sur l'expansion de la flotte 600 millions \$ US au moment même où le marché allait s'effondrer. La Banque Royale a fini par rappeler ses prêts, pour ensuite vendre Cast à M. Glusing et à quelques-uns de ses associés.

Klaus Glusing croit que l'époque où un entrepreneur pouvait bâtir à partir de rien une flotte de porte-conteneurs est révolue. Dans le Pacifique-Nord, par exemple, cela demanderait un investissement de l'ordre de 400 millions \$ US. Ce qui explique pourquoi il n'y a pratiquement plus que les grandes institutions financières qui peuvent faire de telles mises de fonds. M. Glusing affirme toutefois que sa compagnie n'a jamais été en aussi bonne forme que maintenant, grâce à sa niche: le transport de conteneurs et de vrac dans l'Atlantique-Nord. Il se demande cependant si Cast n'aurait pas intérêt, une fois son bail à Montréal terminé en 2002, à ouvrir un terminal au port de Québec. Leau plus profonde devant la Vieille Capitale permet tout de même l'accès de navires beaucoup plus grands.

LA VOLONTÉ DE S'ANCRER À MONTRÉAL

De son côté, Laurence Pathy, pdg de Fednav, plus grand groupe maritime au Canada, résiste quant à lui à la tentation de quitter Montréal: en fait, il ne se pose même pas la question. Fednav, compagnie privée appartenant à la famille Pathy et qui, en 1989, a fait plus de 650 millions de dollars de chiffre d'affaires, possède 22 navires et en affrète 60 autres.

«Montréal n'est pas vraiment un site convenable pour une compagnie maritime internationale comme la nôtre», admet M. Pathy, dans une interview exclusive accordée au *Devoir* éco-

nomique. «La plupart des compagnies maritimes sont basées dans des paradis fiscaux.

«Mais Montréal nous offre le grand avantage d'une qualité supérieure de vie. Nous ne sommes pas intéressés à nous installer aux Bermudes. En tant que communauté, Montréal a beaucoup à offrir, aussi bien à ma famille qu'aux familles de tous ceux qui travaillent ici.»

Comme pour souligner le caractère international de l'industrie, M. Pathy (ses proches l'appellent Ladi) explique que les employés de Fednav viennent de vingt nations différentes. «Malheureusement, il n'y a pas de tradition mari-

time au Canada ou au Québec. Parmi les gens de ma compagnie, plusieurs sont des immigrants de première génération. Compte tenu de l'expertise maritime que l'on retrouve en Angleterre, en Grèce ou en Inde, cette évolution me semble plutôt normale.»

La famille Pathy elle-même est originaire de la Hongrie. Le père de M. Pathy a fait ses débuts dans le transport fluvial sur le Danube, pour ensuite s'installer à Alexandrie au début des années 30, où il a créé la marine marchande égyptienne. C'est là qu'est né Laurence Pathy. Un oncle s'est installé à Toronto où il a formé, en



Klaus Glusing, Canadien d'origine ouest-allemande, est président directeur général et le plus important actionnaire de Cast Marine Holdings.

La croissance de votre entreprise vous forcera-t-elle à vous défaire
de votre système de communications?

Les marchés mondiaux vous seront-ils fermés parce que votre réseau
ne respecte pas les normes internationales?

Si une nouvelle technologie des télécommunications donnait l'avantage
à un concurrent, seriez-vous dépassé?

Votre système téléphonique répondra-t-il aux besoins des années 90?

**Pour le savoir à coup sûr, il vous
faudrait voyager dans le temps.**

43

1944, la Federal Commerce and Navigation qu'il a déménagé ensuite à Montréal dans les années 50. Depuis, la raison sociale a été réduite à Fednav.

La spécialité de cette compagnie, c'est le transport de denrées sèches en vrac: sucre, céréales, charbon... Ainsi, un voyage typique du grand vraquier Orinoco de Navios Corporation, filiale américaine de Fednav, commencerait à Bangkok, avec le chargement de plus de cent mille tonnes de tapioca à destination de l'Europe. Il traverserait ensuite l'Atlantique sur son lest pour remonter l'Orinoco au Venezuela, où il chargerait du minerai de fer pour le compte des Japonais!

Fednav a acheté Navios de l'ancienne United States Steel (aujourd'hui USX). «Nous avons acquis cet intérêt au plus haut du marché, avoue M. Pathy, ce qui, au milieu des années 80, n'a pas arrangé les choses!» Si Fednav s'en sort actuellement, c'est en partie parce que les tarifs journaliers d'un grand vraquier comme le Orinoco sont remontés, de 7 200 \$ US qu'ils étaient, à 18 000 \$ US.

L'AVENIR HOULEUX DES GRANDS LACS

De plus, en 1988, Fednav a vendu le 50% qu'elle détenait dans le Groupe CSL, dont la filiale Canada Steamship Lines a une présence importante sur les Grands Lacs, où elle déploie une flotte de vraquiers équipés de systèmes d'autodéchargement. L'acheteur de cette part? Un dénommé Paul Martin, actuellement candidat à la direction du Parti libéral du Canada, qui détenait déjà l'autre 50%. Le groupe CSL de Montréal s'est aussi récemment lancé dans la navigation en haute mer en faisant par exemple construire au Brésil des navires Panamax (la taille maximale pour le canal du Panama, soit entre 60 000 et 70 000 tonnes. Canadien Pacifique est très actif dans la navigation internationale aussi.

Cette vente du Groupe CSL représente-t-elle, pour Fednav, un désengagement des Grands Lacs? Loin de là, si l'on considère que la compagnie de la famille Pathy reste le premier opérateur international du système et possède ses propres terminaux à Chicago, Hamilton, Toronto, Montréal, Québec et Port-Cartier, pour ne citer que ceux-là.

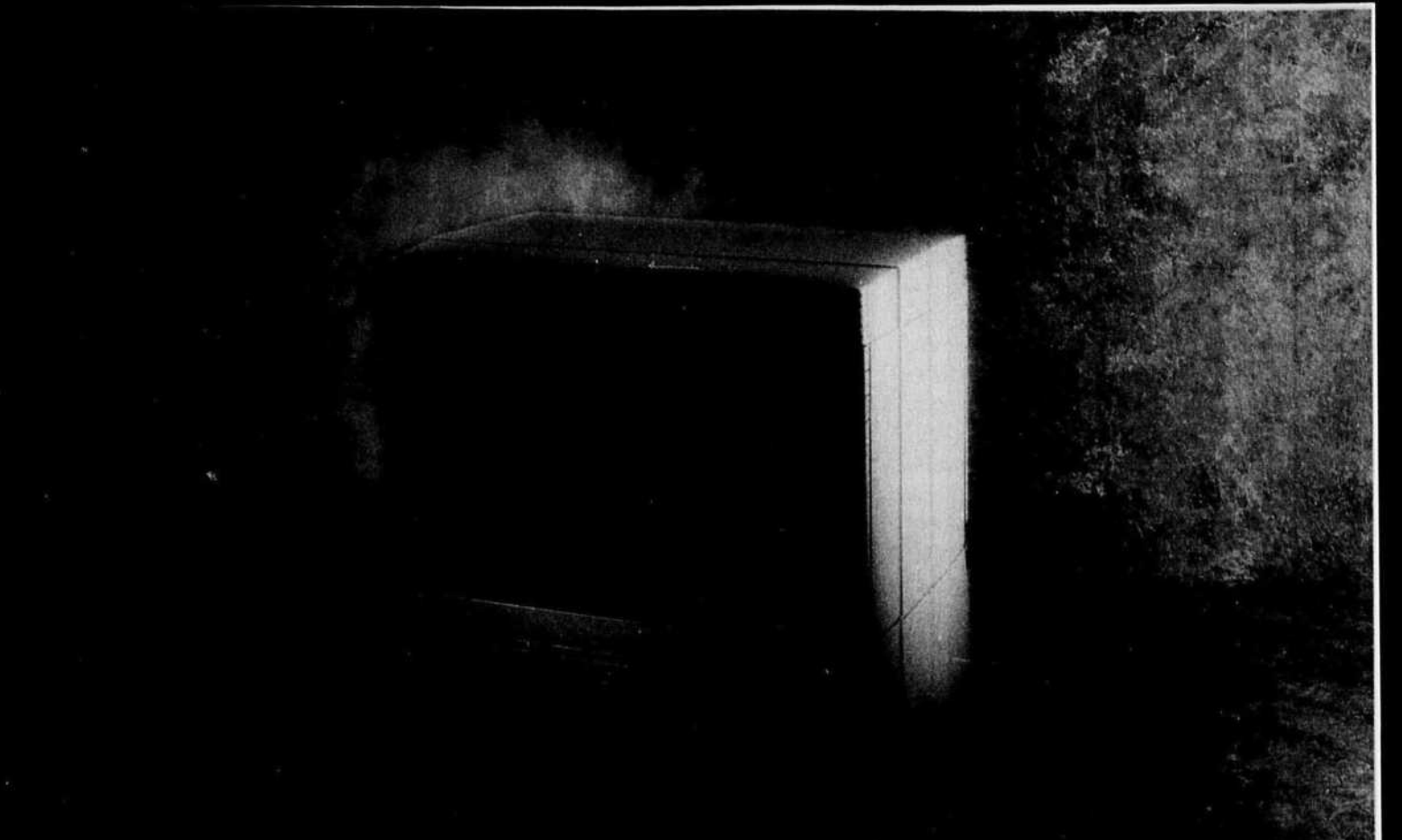
Mais la société a forcément été affectée par le déclin du trafic dans la Voie Maritime (le fleuve et les Grands Lacs en amont de Montréal). Les Européens achètent moins de céréales qu'avant les Asiatiques plus qu'avant. De plus, les subventions fédérales du transport ferroviaire font que même les céréales en destination de l'Afrique du Nord ont tendance à transiter par Vancouver!

«Évidemment, nous ne sommes pas très contents de ce déclin, dit M. Pathy, puisque nous détenons et affréons beaucoup de navires spécialement conçus pour les Grands Lacs. Nous avons toutefois réussi à prendre une plus grande part du marché. Par conséquent, le déclin de nos activités dans la Voie Maritime n'a pas été aussi important que celui de la Voie Maritime elle-même. Dans un sens, cela nous a lancé un tel défi que nous avons cherché à nous diversifier davantage.»

Laurence Pathy, Canadien d'origine hongroise, est président et directeur général de Fednav, le plus grand groupe maritime canadien.



PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY



Voici le Meridian 1. Il vous mènera vers l'avenir avec assurance.

Soyez prêt pour un avenir où le climat des affaires sera plus rapide, plus intense, plus universel et plus imprévisible que jamais. Un avenir qui exigera un système souple offrant de multiples possibilités.

Les téléphones numériques les plus évolués qui soient.



Les nouveaux systèmes de communications Meridian 1 ont été conçus en fonction de cet avenir. Ils peuvent apporter voix, données et services RNIS à chaque poste de travail de votre entreprise. Ils peuvent relier entre eux tous vos établissements dans le monde entier. Ils peuvent évoluer à votre rythme, que cette évolution soit planifiée ou non. Ces systèmes vous offrent également un éventail complet de téléphones numériques dotés de nouveaux écrans

d'affichage, services et fonctions de données. Et ils s'adapteront aux technologies futures, comme les fibres optiques et leurs applications.

Un système qui transmet voix et données et qui vous relie au monde entier.

Bref, ils peuvent faire face à pratiquement tout ce que l'avenir nous réserve. Si une telle déclaration vous semble difficile à croire, considérez nos réalisations passées.

En 1975, nous lançons le Meridian SL-1, premier système PBX numérique. Et le premier conçu pour s'adapter à toute nouvelle technologie. Dès lors, nous nous engageons à toujours fournir à nos clients la technologie la plus avancée, sans qu'aucun système



ne devienne désuet. C'est cet engagement qui a permis au Meridian SL-1 d'être le PBX le plus vendu dans le monde. Avec le système de communications Meridian 1, cet engagement se poursuit.

L'architecture modulaire facilite l'évolution du système.

Chacun de nos systèmes Meridian SL-1 peut évoluer pour devenir un Meridian 1. Et grâce à une puissance accrue, répondre à de nouveaux besoins, continuer d'évoluer et vous offrir plus d'options que jamais.

Pour voir l'avenir de plus près, composez le 1-800-NORTHERN. Nous vous indiquerons comment le Meridian 1 peut vous mener vers l'avenir avec assurance.



LES RÉSEAUX FONT LA FORCE

Meridian 1, Meridian et SL-1 sont des marques de commerce de Northern Telecom.

AVIS DE NOMINATION

GESTION PLACEMENTS DESJARDINS



André Dubuc

Monsieur Raymond A. Reid, président de Trustco Desjardins, a le plaisir d'annoncer la nomination de monsieur André Dubuc au poste de président de Gestion Placements Desjardins.

Monsieur Dubuc a été au service de la Banque du Canada de 1969 à 1975. En 1975, il s'est joint à Hydro-Québec où il a occupé divers postes dont celui de vice-président, Finances et trésorier, à partir de 1985.

Monsieur Dubuc est reconnu pour les qualités de son expertise tant dans les milieux financiers québécois et canadiens qu'internationaux. Sa venue au sein de Gestion Placements Desjardins permettra la poursuite de l'évolution positive qu'a connue l'entreprise au cours des deux dernières années.

Gestion Placements Desjardins, filiale de Trustco Desjardins, est engagée dans la gestion de portefeuilles, soit les caisses de retraite, les comptes d'entreprises, les fonds de placements et les comptes d'individus. Elle gèrera, au 31 décembre 1989, 1,4 milliard de dollars.

Cette diversification passe entre autres par un renforcement de ses activités dans l'Arctique, l'offshore et l'industrie pétrolière, et par le développement de nouveaux services dans le Pacifique.

UNE ODYSSEE FAMILIALE

Face à l'avenir problématique du trafic sur les Grands Lacs, d'autres armateurs auront décidé de s'en dégager complètement. Tel cet entrepreneur légendaire. D'origine grecque, Phrixos Papachristidis, alors vendeur de timbres, s'prend de Mariette Vachon de Saint-Joseph-de-Beauce; devenu citoyen canadien, il aide son ami Aristote Onassis à acheter, à la fin de la guerre, une flotte de navires marchands bon marché du gouvernement canadien. Au lieu d'une commission, il a la brillante idée de demander...un navire. Pour s'assurer éventuellement une présence importante en haute mer, et à partir de l'ouverture de la voie maritime en 1959, au Canada. Quelques années avant sa mort, il se départira de sa flotte canadienne pour se consacrer uniquement à l'international. Le Québécois, le Montréalais, La Grande Hermine, La Petite Her-

mine et l'Émérillon ont tous été vendus à Upper Lakes Shipping de Toronto.

Pour se rapprocher du cœur de l'action, son fils Basil part pour Londres au début des années 80, où, en plus de bâtir sa propre flotte, il dirigera la prestigieuse organisation Intertanko qui regroupe les propriétaires internationaux de pétroliers. Mais Phrixos avait une fille destinée à faire carrière dans l'industrie maritime: Niky, qui préside aujourd'hui Papachristidis Maritime, de Montréal.

«Croyez-vous aux fantômes?» lance-t-elle, l'air mystérieux, avant d'évoquer dans des termes plus concrets les activités de sa société. «Jusqu'à tout récemment, nous avions trois pétroliers qui faisaient du cabotage en Nouvelle-Zélande. À cause d'une situation fiscale défavorable, nous avons vendu ces vaisseaux à des Néo-Zélandais, les remplaçant par un vaisseau plus grand.» Il s'agit du Hellespont Spirit, pétrolier de 112 000 tonnes, qui transportait dernièrement du brut patagonien de l'Argentine jusqu'en Méditerranée.

«Être armateur, dit-elle, n'est pas aussi fascinant qu'on pourrait l'imaginer. Vous ne voyez

▼
ADAGIO
Collection

RW
RAYMOND WEIL
GENEVE
LE TEMPS CRÉATEUR

BIJOUTERIE CLAUDE GOUGEON
3116, rue Masson
721-0410

pratiquement jamais vos navires. Vous faites face plutôt à des montagnes de paperasse, et vos décisions sont d'ordre financier.»

Une des rares femmes à pratiquer ce métier, Niky Papachristidis vit aussi la dualité de ses origines. «Quand, par exemple, des Québécois me font la tête parce que je suis étrangère et croyez-moi, ça arrive assez souvent j'éprouve un malin plaisir à sortir mon québécois le plus pur!»

LA TRADITION MÉDITERRANÉENNE

Tradition maritime, esprit cosmopolite, flair pour l'entreprise: lorsqu'on regarde Narby Pathy, Papachristidis ces immigrants de l'Égypte et de la Grèce on se demande si, pour être armateur, ce ne serait pas un avantage de grandir au bord de la Méditerranée! Le plus récent membre du club sélect des armateurs de Montréal semble confirmer cette hypothèse puisqu'il s'agit, encore une fois, d'un Égyptien d'Alexandrie!

Il faut dire que le capitaine George Iskander, pdg de Enerchem Transport, a la navigation dans le sang. Son père copte travaillait dans



Herbert Hamsen, le capitaine du Cast Husky, est un vétéran de trente ans en mer.

l'administration du canal de Suez, tandis que du côté de sa mère, d'origine grecque, on est avant tout navigateur.

M. Iskander a fait d'abord des études nautiques en Écosse. Il passe ensuite plusieurs années en mer et devient commandant d'un navire-citerne chez le plus grand transporteur de produits chimiques au monde, Stolt-Nielsen. Enfin, il décide d'accoster pour de bon, à Montréal.

«Du point de vue professionnel, c'était une décision difficile. Je commençais à récolter les fruits de mon travail. Mais du point de vue social, c'était évident: j'étais marié, nous avions un enfant en bas âge et, pour moi, l'argent n'est pas l'essentiel.»

M. Iskander a travaillé comme conseiller en marketing chez Halco de Montréal, flotte de vraquiers et de pétroliers. Lorsque Halco a fait faillite, le capitaine et deux associés l'ont acheté par endettement. «Nous sommes trois associés-gérants. Nous remplissons les fonctions à tour de rôle, changeant tous les deux ans. Ainsi, aujourd'hui je suis pdg, plus tard je serai président, et ensuite secrétaire-trésorier.»

PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY

Le NOUVEAU

Répertoire des produits fabriqués au Québec

- Découvrez la liste des entreprises par municipalités et par régions;
- identifiez les personnes clés de l'entreprise;
- repérez de nouveaux fournisseurs, leurs produits, leurs marques de commerce, leurs points de vente;
- attaquez directement votre marché cible;
- exploitez à fond votre territoire de vente.

CRIQ

En vente au CRIQ au prix unitaire de 65 \$.
Commande postale accompagnée du paiement.
Pour plus d'information: (418) 652-2234 ou 1-800-463-3390



MAINTENANT DISPONIBLE

Avec un premier versement d'environ 25%, des prêts et le solide appui de plusieurs investisseurs institutionnels, tel le fonds de pension Dofasco, les associés ont rebâti la société de fond en comble. Aujourd'hui, elle concurrence les flottes de Socanav (de Michel Gaucher) et des Pétroles Esso Canada.

«Ce que je pense de mon métier? Ce n'est pas comme escalader le mont Everest. Mais, je me plais dans ce que je fais, je m'amuse très bien.» M. Iskander trouve le temps aussi d'être entraîneur d'une équipe majeure de soccer, et président du conseil de la Fédération maritime du Canada.

Enerchem a un chiffre d'affaires de plus de 30 millions de dollars et emploie 350 personnes, dont 50 à Montréal et le reste sur ses navires. L'un d'eux seulement bat pavillon libérien (il s'agit d'un pétrolier desservant la Méditerranée depuis l'Est du Canada), alors que les sept autres vaisseaux battent pavillon canadien et font du cabotage. La spécialité de la maison? Le transport des liquides en vrac, que ce soit le carburant d'avion, l'asphalte, le mazout, le diesel, l'essence, le caustique, le xylène, le benzène, le toluène ou encore les lubrifiants.

Au-delà des voyages interminables, il y a, pour M. Iskander, une autre réalité: «On gagne

bien sa vie en transportant des produits de A à B, mais c'est surtout en achetant et en vendant les navires eux-mêmes qu'on fait le plus d'argent.»

ET BATTRE PAVILLON CANADIEN...

Les navires sous pavillon étranger d'Enerchem, de Cast, de Fednav et de Papachristidis peuvent ressembler à de petites pièces sur le vaste échiquier du commerce mondial. Et une question s'impose enfin. Sera-t-il possible un jour de «rapatrier» au Canada les flottes internationales des armateurs de Montréal? Déjà des puissances maritimes traditionnelles, la Norvège et le Royaume-Uni, par exemple, ont créé de nouveaux registres «bis», offrant la possibilité de battre le pavillon du pays, d'utiliser des équipages étrangers et de jouir d'un régime fiscal des plus favorables.

La politique canadienne à cet égard a toujours été de laisser libre cours au marché international, ce qui revient à dire: ni avantage fiscal ni subvention pour les armateurs canadiens. Le gouvernement fédéral préfère laisser la navigation en haute mer à des navires sous pavillon étranger, même si cela oblige les sièges de compagnies comme Cast à quitter le Canada.

Pour sa part, Fednav a obtenu un financement avantageux pour la construction de quelques navires dans des chantiers navals belges. En contrepartie, elle s'est engagée à avoir des équipages belges, faute de quoi elle devra rembourser l'argent épargné à la Belgique. D'autres pays industrialisés offrent des conditions semblables afin de renflouer leurs chantiers navals et garantir à leurs marins la sécurité d'emploi.

«D'après ce que j'ai pu comprendre, conclut M. Pathy, on croit à Ottawa que le fait d'offrir des avantages fiscaux à l'industrie maritime créerait un précédent pour d'autres industries, et, par le fait même, beaucoup de problèmes. J'aimerais bien pourtant pouvoir battre pavillon canadien, mais je ne crois pas que ce soit pour demain.» ■

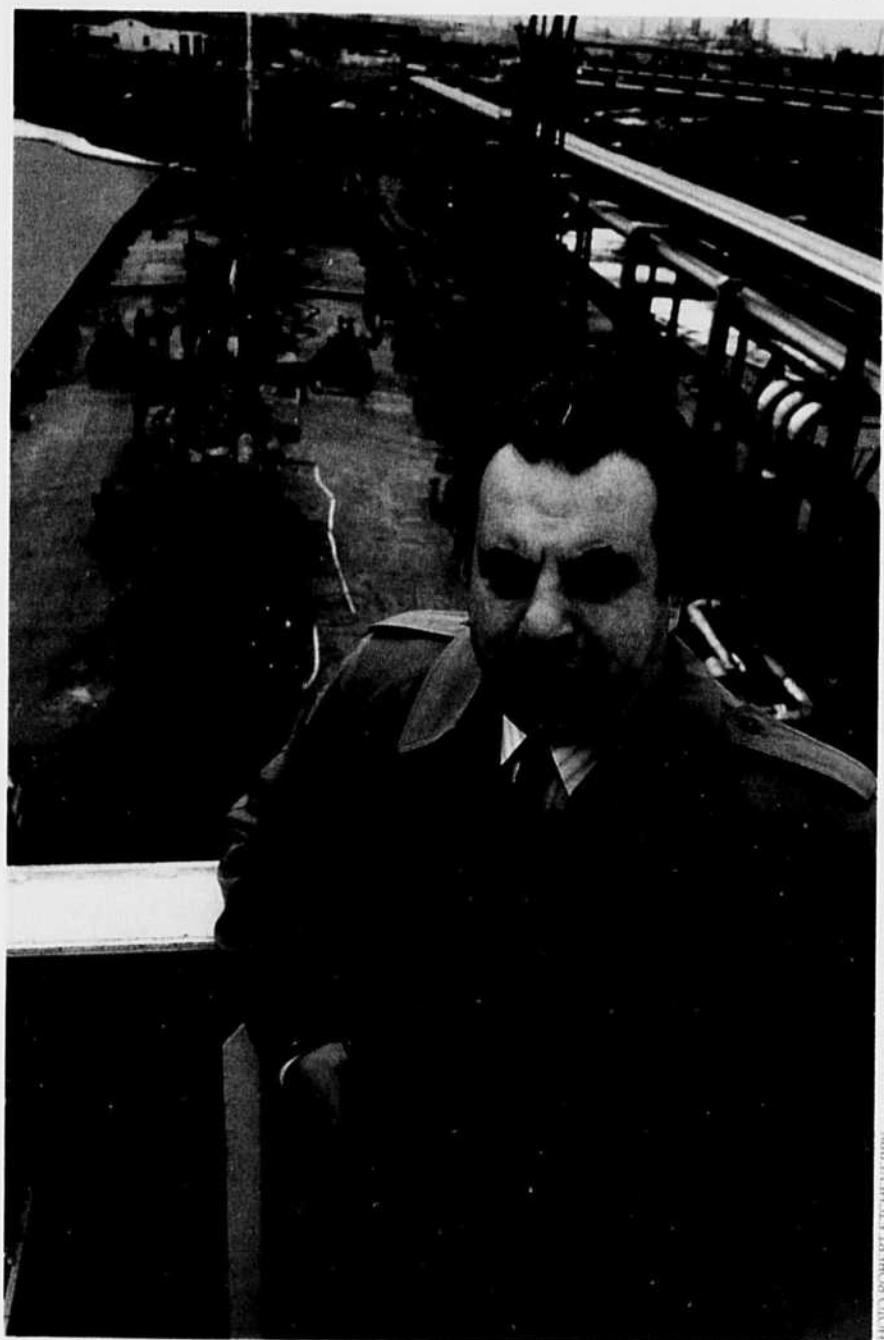


PHOTO ROBERT ETCHÉVERRY

Le plus récent membre du club sélect des armateurs de Montréal, George Iskander, un Égyptien d'Alexandrie, est président d'Enerchem Transport.

Des bons tuyaux jaillissent les bonnes idées.

Lorsque Gérard Houle, grossiste en équipement de plomberie, de chauffage et de produits municipaux, a projeté d'élargir le cadre de ses activités dans une région avoisinante, il est venu demander conseil au Service de consultation CASE de la Banque fédérale de développement.



Nous avons d'abord procédé à une étude du marché éventuel, puis nous avons recommandé à M. Houle de tenter sa chance dans cette nouvelle région en lui donnant des tuyaux sur la meilleure façon d'y pénétrer. Son entreprise, J.U. Houle Ltée, occupe maintenant une position enviable dans deux régions.

En plus d'assurer des services de consultation, la BFD propose des services de formation et de planification. Elle offre également du

capital de risque, des prêts, des cautionnements de prêt et aide les PME à obtenir du financement d'autres institutions.

Les services offerts aux PME dans votre localité viennent s'ajouter à ceux du secteur privé. Pour plus de renseignements, communiquez avec le personnel de la succursale la plus près de chez vous ou téléphonez sans frais au 1 800 361-2126.



Banque fédérale
de développement

Federal Business
Development Bank

Canada

ENTREPRISE

LE GROUPE RHÔNE-POULENC



COMME LE PETIT POUCKET AVEC SES BOTTES DE SEPT LIEUES

Claudio Tercatto

Le Groupe Rhône-Poulenc, avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 15 milliards de dollars, est le plus important groupe chimique et pharmaceutique de France. Le groupe est présent dans plus de 140 pays. Au Canada, elle contrôle, entre autres, Mérieux, Connaught, RP Pharma et RP Agriculture.

PHOTO: R. G. G. G. G.



LA MONDIALISATION DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE PRÉOCCUPE BEAUCOUP DE GENS SUR CETTE PLANÈTE. DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES QUI RAYONNENT DÉJÀ LARGEMENT DANS LE MONDE NE PEUVENT ÉVITER DE SE REMETTRE EN QUESTION. CERTAINES EN ARRIVENT À LA CONCLUSION QUE, POUR SURVIVRE, IL FAUT GRANDIR. ET VITE. C'EST LE CAS DU GROUPE RHÔNE-POULENC, UN NOM FORT DONNÉ DANS L'INDUSTRIE CHIMIQUE ET PHARMACEUTIQUE, QUI, EN FAIT, PLONGE DÉJÀ TÊTE PREMIÈRE DANS LE XXI^e SIÈCLE. ET, ELLE VIENT TOUT JUSTE DE FAIRE L'ACQUISITION DE RORER AUX ÉTATS-UNIS, CE QUI LA PROPULSE AU CINQUIÈME RANG MONDIAL DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE.

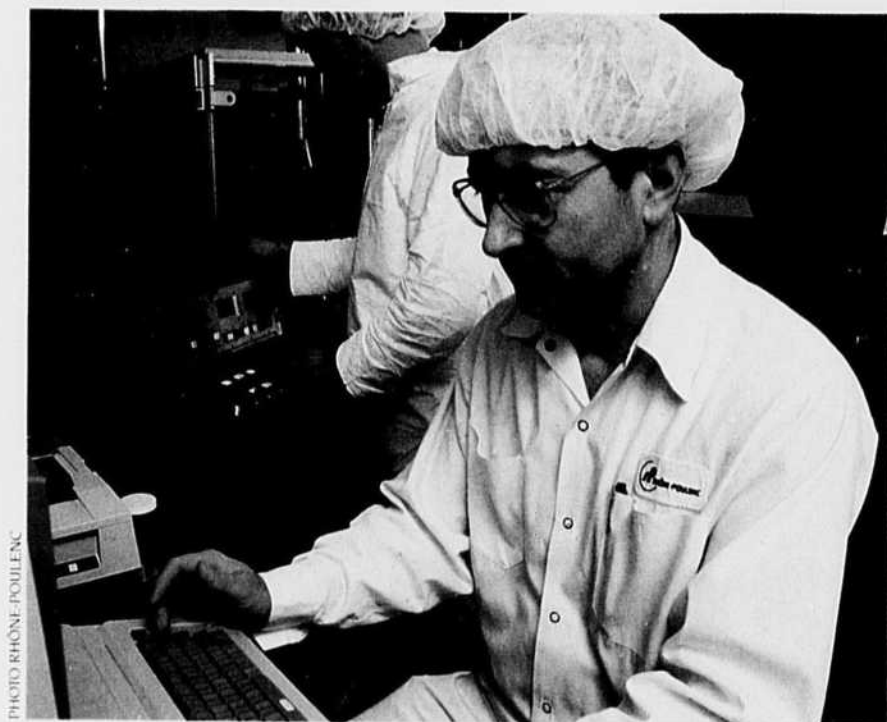


PHOTO RHÔNE-POULENC

Aux laboratoires de RP Pharma à Montréal, l'encapsulation se fait au moyen de l'informatique pour mieux assurer la qualité.

Spécialités
setzchouannaises et pékinoises



福満桂

Le Chrysanthème

*Cuisine chinoise
exquise
dans un environnement
de choix*

Réservations
397-1408
1208 rue Crescent

« Je donne l'impression d'être énorme, mais se trouve trop petit. Ce groupe industriel se situe en effet parmi les moins gros des géants de la chimie et de la pharmacie, ce qui lui donne un appétit d'ogre qu'il a pu rassasier depuis un an. Rhône-Poulenc, avec un chiffre d'affaires qui a dépassé les 15 milliards de dollars canadiens en 1989, est le plus important groupe chimique et pharmaceutique de France. Présente dans 140 pays et obtenant hors du territoire français près de 75% de ses revenus, cette société qui est depuis longtemps une multinationale se trouve tout de même trop petite lorsqu'elle se compare aux entreprises rivales, bien qu'elle ait effectué une vingtaine d'acquisitions l'année passée au coût d'à peu près trois milliards de dollars américains, sans compter la plus récente et non la moindre, celle de Rorer aux États-Unis pour un montant de 3,2 milliards de dollars.

Cette vague d'acquisitions a d'ailleurs provoqué des secousses jusqu'à Toronto, alors que l'Institut Mérieux, filiale de Rhône-Poulenc, a obtenu une position de contrôle dans Connaught BioSciences, ce qui a permis au Groupe de devenir le numéro un au monde dans les vaccins humains avec 30% du marché. Rhône-Poulenc occupe aussi des positions enviables dans d'autres domaines. Il est premier dans les analgésiques et aspirines, troisième dans les semences potagères et florales, et ainsi de suite.

Dans l'industrie pharmaceutique, le

Groupe se situait au dix-septième rang mondial en 1988; les acquisitions de Connaught et Rorer le font grimper au cinquième rang dans le monde et au deuxième en Europe. Rorer plus particulièrement, dont le siège social est à Fort Washington en Pennsylvanie, a par lui-même une envergure mondiale avec un chiffre d'affaires dépassant un milliard de dollars. Ses principales spécialités thérapeutiques touchent les domaines cardio-vasculaire, gastro-entérologique, antiallergique ainsi que les dérivés du sang et le métabolisme osseux.

UN APPÉTIT D'OGRE

L'expansion de Rhône-Poulenc n'est certainement pas terminée comme on le constate en écoutant Jean-René Fourtou, président-directeur général du Groupe, qui répète à qui veut l'entendre, cadres, employés, journalistes et concurrents, une phrase qui revient sans cesse: «Nous avons l'ambition d'accroître encore cette internationalisation dans les années à venir.» L'objectif de «rattraper les cinq leaders mondiaux de la chimie en l'an 2000» est simple mais pas nécessairement facile à atteindre. Rhône-Poulenc était au neuvième rang avant l'achat de Rorer. Mais

il reste quand même des paliers considérables à sauter avant de rejoindre le peloton de tête composé de BASF, Hoechst, Bayer et ICI qui sont deux fois plus gros que lui.

Par ailleurs, la taille relative des sociétés n'est sans doute pas l'objectif ultime de cette course mondiale, et quand M. Fourtou fait part de son «ambition», on aurait tort de croire qu'il veuille uniquement jouer à la grenouille désireuse de devenir aussi grosse que le boeuf, tout simplement pour le plaisir ou la gloire. Il y a au fond des réalités beaucoup plus importantes, des enjeux stratégiques que l'on ne peut pas ignorer au pays de Pasteur, que l'on soit de droite ou de gauche.

Nationalisée par les socialistes en 1982, dirigée depuis 1986 par un président nommé par Jacques Chirac, premier ministre de droite et reconfirmé dans ses fonctions par un gouvernement de gauche en 1989, Rhône-Poulenc jouit d'une grande autonomie d'action et d'un appui constant de son actionnaire, l'État français, ce qui lui permet de travailler dans une paix apparente pour assurer «la pérennité», un autre mot clé dans le vocabulaire de M. Fourtou.

Le Groupe Rhône-Poulenc, grâce à l'acquisition de Connaught par Mérieux, est le numéro un mondial dans les vaccins humains avec 30% du marché.



PHOTO PUBLIPHOTO

DES SECTEURS STRATÉGIQUES

Rhône-Poulenc exerce en effet des activités dans des domaines de très grande importance stratégique, entre autres dans les sciences de la vie sous toutes ses formes, depuis l'homme jusqu'au grain de semence. Bien entendu, tout le monde est au courant des efforts de recherche qui sont faits chez Rhône-Poulenc et dans

d'autres laboratoires pour trouver des solutions à certains fléaux, tels le sida, le cancer, mais il y a des défis tout aussi fondamentaux et spectaculaires dont on parle très peu souvent. Les semences en font partie.

On oublie souvent que ce sont des richesses naturelles très fragiles, périssables et dont on ne peut absolument pas se passer. Ce bien

Avis de nomination



Laurent Nadeau

Monsieur Raymond Cyr, président du Conseil d'administration du Centre d'initiative technologique (CITEC) annonce la nomination de monsieur Laurent Nadeau à la présidence de cet organisme. Monsieur Nadeau est en fonction depuis le 1^{er} avril. Il succède à Don Assaff, qui réintègre ses fonctions à Bell Canada.

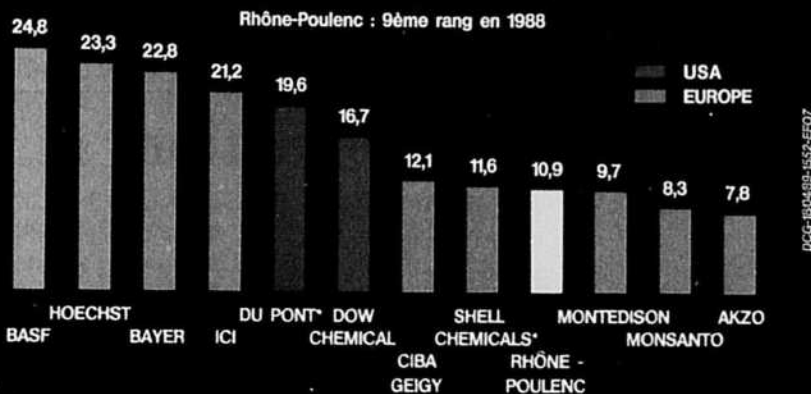
Au Québec, monsieur Nadeau est une personnalité bien connue dans le milieu de la haute technologie. Il a joué un rôle de premier plan dans le secteur de l'informatique, à la tête du groupe Comterm Inc, puis à titre de président et chef de la direction de Xicom Technologies Ltd. Précédemment, monsieur Nadeau exerçait les fonctions de vice-président, Finances, chez Central Dynamics Ltd. Monsieur Nadeau est président du comité consultatif du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail (CCRIT). Il était membre du groupe SAGIT durant la période de négociation entre le Canada et les États-Unis concernant l'accord de libre-échange. Il a été vice-président du conseil d'administration de l'ACTP (Association canadienne de technologie de pointe), fondateur du groupe de micro-informatique de l'Université de Sherbrooke et membre du conseil du Centre d'Innovation Industrielle de Montréal (CIIM), affilié à l'École Polytechnique de Montréal. Il a siégé au sein de divers comités de haute technologie créés par les gouvernements fédéral et provincial et de plusieurs conseils d'administration d'entreprises œuvrant dans le domaine de la haute technologie.

À titre de président, monsieur Nadeau poursuivra le travail accompli par le CITEC, dont la mission est de favoriser la croissance économique à long terme de la région métropolitaine de Montréal par l'établissement d'industries de haute technologie, grâce à une collaboration étroite et constante entre les entreprises, les universités et les pouvoirs publics. Il assurera notamment l'essor du parc de recherche Technoparc Montréal Métropolitain dont la création était annoncée récemment.



CLASSEMENT PARMI LES GRANDS CHIMISTES MONDIAUX

C.A. en milliards de \$



RHÔNE-POULENC

* hors activités pétrolières

GRAPHIQUES RHÔNE-POULENC

Il y a quelques semaines, Rhône-Poulenc a fait l'acquisition de Rorer aux USA au prix de 3,2 milliards de dollars, ce qui la propulse au cinquième rang mondial, deuxième en Europe, de l'industrie pharmaceutique.

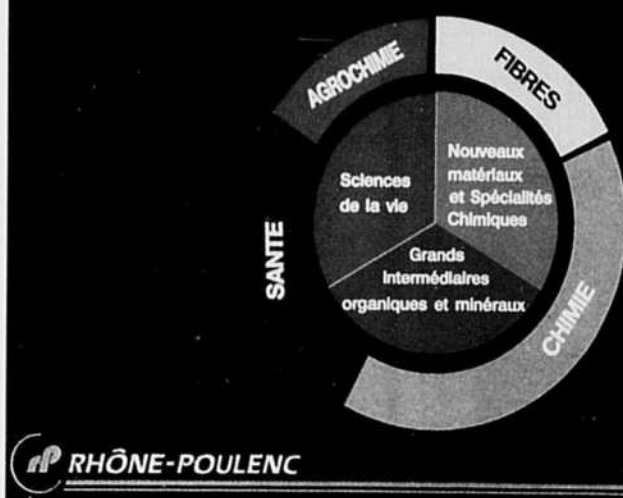


*L'Orchidée
De Chine*

spécialités setzchouannaises
& pékinoises

Réservation: 287-1878
2017 rue Peel, Montréal,
Québec H3A 1T6

QUATRE SECTEURS D'ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES



précieux repose en définitive dans les mains de quelques grandes entreprises que l'on peut compter sur les doigts d'une main. Rhône-Poulenc pour sa part contribue à la préservation et aussi à l'amélioration de ce patrimoine génétique, en mettant au point par exemple «des semences armées pour se défendre contre les maladies et le stress». On a déjà pu sentir les énormes tensions politiques, économiques et militaires causées par des crises dans le pétrole, ce qui serait en somme moins que rien en comparaison d'une catastrophe naturelle ou provoquée par l'homme qui s'abattrait sur les semences.

Rhône-Poulenc possède une division «agro» dans laquelle s'affairent 1 200 chercheurs

dans trois centres, en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Un quatrième est en construction à Tsukuba au Japon. Certains de ces chercheurs travaillent à l'amélioration des cultures végétales.

En 1988, ils parvenaient à créer une plante transgénique par l'introduction d'un gène de résistance à un herbicide. Le génie génétique a inventé des semences artificielles. Il a de plus mis au point un procédé de technologie de pointe, le pelliculage, lequel consiste à enrober la graine avec une très fine pellicule constituée d'un polymère biodégradable libérant au fur et à mesure de la germination des principes actifs, fongicides et insecticides. Tout cela n'appartient pas à la science-fiction, mais fait partie déjà d'une réalité très concrète qui est désormais au cœur du développement industriel et commercial pour

un nombre grandissant d'entreprises de pointe.

«Nous faisons un pari sur notre propre innovation», insiste M. Fourtou. On comptait chez Rhône-Poulenc 85630 employés au début de cette année, dont une armada de 8 000 docteurs, ingénieurs et techniciens occupés à un nombre incroyable de travaux dans les quatre grands domaines qui sont ceux du Groupe, à savoir la chimie, les fibres, la santé et l'agro. On se demande en quoi les fibres peuvent intéresser la science industrielle? Ou il suffise de rappeler que les vitesses de filage doublent tous les dix ans alors que les fils ne cessent de s'affiner. Rhône-Poulenc a été présent dans les textiles depuis ses débuts, il y a 150 ans, dans la région de Lyon. Il y joue encore un rôle déterminant.



PHOTO RHÔNE-POULENC

Jean-René Fourtou, président-directeur général du Groupe Rhône-Poulenc.

UN CERTAIN PARADOXE

Il y a en fait un certain paradoxe à voir cette société industrielle fort ancienne, ayant des ramifications depuis un demi-siècle en Grande-Bretagne et 70 ans au Canada, gouvernée maintenant par une équipe de gestionnaires plutôt jeunes et indiscutablement tournés vers l'avenir et le monde. Ces gens parlent de croissance avec une ardeur juvénile et ils causent de l'Europe unifiée d'après 1992 comme si elle existait depuis longtemps. Il est vrai que Rhône-Poulenc est présent depuis un long moment dans la plupart des pays membres de la Communauté et que ses dirigeants ont une vision qui dépasse grandement les frontières du marché commun et les rives du continent.

Pour l'heure, seule la politique environnementale que pourrait adopter cette nouvelle Europe sous les pressions d'un mouvement vert nettement plus influent qu'en Amérique semble les inquiéter; ils craignent en effet une politique trop rigide. Rhône-Poulenc fait par ailleurs des efforts considérables pour rassurer l'opinion quant à sa détermination de prendre toutes les mesures pour réduire au minimum la pollution industrielle. De toute évidence, la direction du Groupe est consciente qu'il lui reste encore un long travail à faire avant d'avoir convaincu la majorité de sa bonne foi et surtout de son efficacité à maintenir un environnement propre.

Et l'Europe de l'Est qui évolue à vive allure? Encore une fois, les dirigeants de Rhône-Poulenc semblent regarder de ce côté d'un oeil détaché en donnant l'impression de n'être aucunement pris au dépourvu. En réalité, le Groupe fait depuis longtemps affaire avec les pays de l'Est où ses ventes dépassent les 500 millions de dollars. L'élimination du rideau de fer a incité tout de même la direction à procéder à une réorganisation de ses services qui jusqu'à maintenant étaient entièrement confiés à des sous-traitants locaux. Le Groupe a l'intention désormais de prendre des

ENTREPRISE

risques à l'Est comme il le fait à l'Ouest depuis toujours, en formant des sociétés, des associations, etc. Déjà 15 projets sont à l'étude et il y a même une entreprise conjointe en voie de réalisation en Hongrie.

Rhône-Poulenc veut grandir parce que cela

devient une nécessité. Ses dirigeants sont convaincus qu'on ne peut plus arriver et rester au sommet sans une vision planétaire. Il n'y a pas de domaine où cela soit plus vrai qu'en santé humaine. «L'industrie pharmaceutique est mondiale ou n'est pas», explique-t-on dans le Groupe.

EUROPE 1992

1 9 9 2



Où poser le pied dans le marché unique

Avec ses 325 millions de consommateurs, l'Europe deviendra, en 1992, le plus grand marché individuel du monde. Si votre société entend aller vendre ses biens et services sur ce marché unique, elle devra se familiariser avec ses normes, ainsi que ses programmes de certification et d'essais.

Nous guiderons vos premiers pas sur la scène européenne!

Pour aider les entreprises canadiennes à se lancer sur ce marché multi-milliardaire, nous avons établi un Centre d'information sur la CE de 1992; nous offrons nombre de services, notamment des avis préliminaires sur les normes européennes. Pour en savoir plus long sur les implications du marché unique et l'aide disponible, demandez notre brochure gratuite, en écrivant au:

Conseil canadien des normes
350, rue Sparks, pièce 1200
Ottawa (Ontario) K1P 6N7

Ou en téléphonant:

de la région d'Ottawa: (613) 238-3222
d'ailleurs, sans frais: 1-800-267-8220

CONSEIL CANADIEN
DES NORMES



STANDARDS COUNCIL
OF CANADA

car il ne suffit pas d'innover, il faut également savoir diffuser ses innovations à travers le monde. Voilà pourquoi Rhône-Poulenc, présent aux États-Unis depuis trois ans seulement, voulait absolument prendre pied de façon substantielle en Amérique du Nord.

Mais même pour innover il est devenu important d'avoir des racines un peu partout. Le secteur santé du Groupe peut compter sur des équipes médicales spécialisées dans une trentaine de pays pour participer au développement de produits originaux. Derrière ces bouleverse-

ments apparents, constatent les chercheurs, se dessinent en réalité une nouvelle vision stratégique de la recherche qui doit conduire le Groupe vers «une deuxième vague d'innovation thérapeutique».

Bien entendu, la course se fait beaucoup sur le terrain de la recherche et du développement. L'an dernier, Rhône-Poulenc a consacré à ce chapitre 5,8% de son chiffre d'affaires, c'est-à-dire près de 900 millions de dollars. Cependant, des concurrents avec des revenus plus élevés investissent davantage dans la recherche et

le développement que le Groupe français. Selon des données de 1987, Ciba Geigy investissait alors 10,6% de ses ventes, soit environ 1,3 milliard de dollars. Basf avec seulement 4% de ses revenus réussissait à injecter plus d'un milliard de dollars, alors que Rhône-Poulenc avec un effort de 6,3% n'avait que 700 millions de dollars à consacrer à l'innovation.

LE TEMPS DE LA CONSOLIDATION

Évidemment, pour soutenir et même accroître ses investissements dans la recherche,

DE RHÔNE À MÉRIEUX

Une forte présence canadienne

Le Canada est l'un des 140 pays où se retrouve le Groupe Rhône-Poulenc. Cette présence avant même la prise de contrôle de Connaught à Toronto se manifestait, selon les résultats de 1989, par un chiffre d'affaires de 234,6 millions de dollars, dont les deux tiers environ provenant de produits fabriqués au Canada.

Présidé par un Québécois, Pierre Lapalme, Rhône-Poulenc Canada a plus de 1 200 employés, des usines à Montréal et à Calgary, et des centres de distribution à Longueuil, Ville Saint-Laurent, Guelph, Winnipeg et Regina. Sur les 325 employés à Montréal, où se trouve le bureau administratif, 74 sont affectés à la production de médicaments. À Calgary, on produit évidemment en fonction de l'agriculture: herbicides, insecticides, fongicides et régulateurs de croissance.

Connaught ne relève pas de Rhône-Poulenc Canada mais de l'Institut Mérieux, qui va réorganiser ses activités dans les vaccins humains et créer une nouvelle filiale, Pasteur Mérieux, à laquelle sera rattachée la compagnie torontoise et dont la vente à des intérêts français a suscité de nombreuses réactions dans les milieux nationalistes de la ville-reine. Les dirigeants de Mérieux et de Rhône-Poulenc ont donné l'assurance que les Canadiens auront éventuellement la possibilité de devenir actionnaires de Pasteur Mérieux. L'acquisition de Connaught a coûté 942 millions de dollars. Certains de ses actifs, tels les Laboratoires Nordic et BioRecherches, seront revendus de préférence à des Canadiens sans toutefois faire de compromis sur les lois du marché.

Quoi qu'il en soit, Connaught et ses 1 500 employés font partie du Groupe Rhône-Poulenc par le biais de sa filiale dite internationale, et qui détient une participation de 51% dans Mérieux. Connaught

figure désormais en très bonne place dans la stratégie de développement mondial de Rhône-Poulenc, qui a par ailleurs fait au Canada un certain nombre d'acquisitions moins spectaculaires depuis un an. Il y a eu l'achat des droits de fabrication sous licence d'AAS et de paracétamol de Monsanto, puis la société RTZ et ses affiliés, Alcolac et Colloids, principaux fabricants d'agents tensioactifs et de produits chimiques spécialisés; il y a eu enfin Marshall, spécialiste dans la fabrication de produits de fermentation et d'agents de conservation des aliments. Toutes ces entreprises sont situées dans la région de Toronto.

Le développement d'une telle multinationale se fait parfois par des voies imprévisibles. Cela a été le cas pour Rhône-Poulenc Canada. Il y a eu d'abord la fondation à Londres, en 1834, de May & Baker, fabricant de produits chimiques en vrac, dont les recherches sur les agents antibactériens et antiparasitaires ont finalement entraîné une fusion avec La Société des usines chimiques Rhône-Poulenc. De son côté, le groupe français a ouvert, en 1920, Laboratoires Poulenc Frères du Canada, qui se limitait en somme à un petit laboratoire, cinq employés et deux produits.

On ne sait pas ce que réserve l'avenir, mais avec le projet Soligaz et les possibilités majeures de développement industriel en aval de la pétrochimie, Rhône-Poulenc pourrait peut-être un jour songer à un développement industriel important dans la région métropolitaine, bien qu'il n'y ait aucun projet en ce sens dans la marmite présentement. Certains milieux d'affaires montréalais entretiennent tout de même des contacts, au cas où... ■

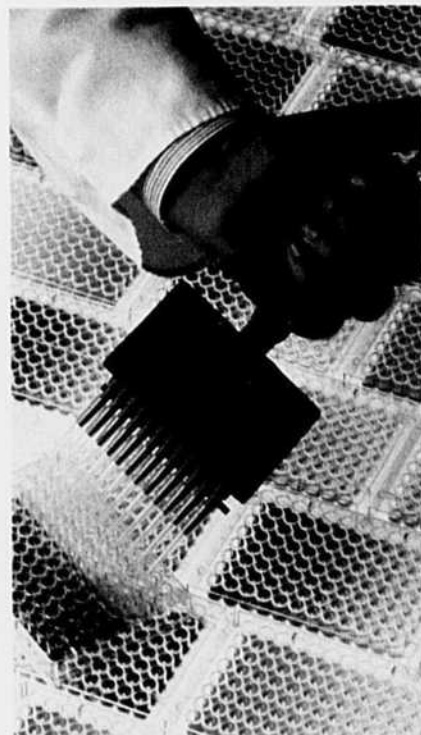


PHOTO RHÔNE-POULENC

La récente acquisition de Connaught par Mérieux confirme l'engagement de Rhône-Poulenc de mettre au point de nouveaux produits au Canada.

le Groupe doit chercher à grandir et à augmenter ses revenus et ses marchés pour ses nouveaux produits. Sa poussée a été considérable ces dernières années et il faut maintenant prendre le temps de digérer tout cela, de réorganiser et restructurer en mettant en place des plans de synergie.

En annonçant cela, M. Fourtou reconnaît que «ça pèsera» sur les résultats financiers de cette année, mais il prédit que l'équilibre sera retrouvé dès l'an prochain et qu'en 1992 Rhône-Poulenc aura «un levier considérable». Ce qui servira sans doute à le relancer vers une nouvelle poussée expansionniste. ■

CASCADES

**Lauréate 1990
du concours
"F.R.A.P.P.E."**

(Femmes regroupées pour
l'accessibilité aux pouvoirs
politique et économique)

**remercie
son personnel féminin
pour sa contribution
à l'essor et au succès
de Cascades.**



YVETTE ROUDY

CARMEN QUINTANA

LORRAINE PAGE

LOLITA DE CASTRO

BENOITE GROULT

GISELE HALIMI

BARBARA McDOUGALL

MARGARITA PAPANDREOU

Qu'ont toutes ces femmes en commun ?
La célébration des 50 ans du droit de vote des Québécoises

MARGARETHE VON TROTTA

DONNA ALLEN

ANNE-MARIE ALONZO

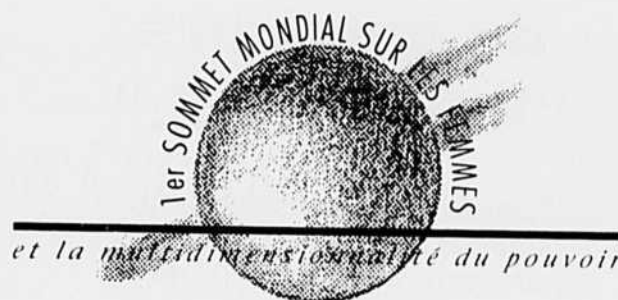
RUTH ESCOBAR

ROSALIE BERTELL

MICHELE COTTA

DANIELLE BARR

BRIGITTE LEPAGE



NICOLE BROSSARD

BRENDA DEAN

THERESE SEVIGNY

RODICA STANOIU

MARILYN FRENCH

RUTH RASNIC

SHERE HITE

NAWAL EL SAADAWI

4 ATELIERS-AGORAS

Pouvoir et Economie • Pouvoir et Médias
Pouvoir et Politique • Pouvoir et Religion

ET 17 ATELIERS

Pouvoir et Arts • Pouvoir et Droit
Pouvoir et Education • Pouvoir et Langue
Pouvoir et Paix • Pouvoir et Santé
Pouvoir et Sexualité • Pouvoir et Syndicats
Pouvoir et Ecologie • Pouvoir et Handicapées
Pouvoir et Troisième âge • Pouvoir et Civilisation
Pouvoir et Natalité/Dénatalité • Pouvoir et Relève
Pouvoir et Sciences • Pouvoir et Sports
Pouvoir et Travail

Un rendez-vous à ne pas manquer avec ces femmes de pouvoir

DU 3 AU 8 JUIN 1990

au

Palais des Congrès de Montréal



Bell



Desjardins



Hydro-Québec

Pour de plus amples renseignements, contacter: F.R.A.P.P.E.
822, rue Sherbrooke est, bureau 322, Montréal (Québec) Canada H2L 1K4,
Téléphone: (514) 521-0152 Télécopieur: (514) 521-7686

DISTINCTION

LES 100 FAÇONS DE LA CONTREFAÇON

Montre Oyster de Rolex, sac Kelly d'Hermès, polo Lacoste, briquet Laque de Chine de Dupont, agenda Must de Cartier, sac de voyage de Vuitton... Sans aucun doute les articles de luxe parmi les plus plagés du monde. On achète leur copie conforme pour une fraction du prix entre deux stands de bagels et de hot-dogs en plein coeur de New York, au sous-sol d'une boutique de Tokyo qui vend les modèles authentiques à l'étage supérieur(!), ou encore dans les rues fourmillantes de Taipei, de Hong-Kong ou de Bangkok.

Comment trier le faux du vrai? Difficile à dire. Car pour le commun des mortels, une copie conforme ressemble à s'y méprendre à l'original. Forme, matériau, couleur, signes distinctifs, tout est imité, repiqué, récupéré. Pour les pirates du toc, rien n'est laissé au hasard, et rien n'est sacré: le respect de la propriété intellectuelle et artistique, connaît pas! Leur seul mobile: le fric. Liquide, anonyme. Avec pour odeur celle du (faux) Chanel no 5. Inutile de préciser l'ampleur des retombées socio-économiques de ce phénomène sur le marché: elles sont colossales.

Ainsi, l'univers des articles de luxe se trouve-t-il considérablement lésé par cette production massive qui, du coup, en banalise et en désacralise les produits et l'image. En effet, quel intérêt pour les puristes argentés de posséder



Les faux bijoux sont une occasion de s'offrir une part illusoire de luxe pour pas cher.

"la" montre ou "le" briquet si tout le monde peut se l'offrir sous forme de copie? Résultat: les modèles les plus copiés sont boudés, voire méprisés par l'élite qui se tournera vers des modèles toujours plus exclusifs, allant même jusqu'à faire dessiner l'objet de leur choix. Comme le dit un esthète qui sait de quoi il parle, les articles de luxe sont des objets d'art en soi qui ont aussi un rôle de distinction. Produisez-les à la chaîne, rendez-les populaires, et ils perdront une large part de leur valeur aux yeux des puristes qui, avouons-le, constituent la large part de la clientèle des grandes maisons. D'où le péril de la contrefaçon.

ON NE BADINE PAS AVEC LE FAUX!

Les contrefacteurs savent bien qu'on ne joue pas impunément avec le faux. En effet, les grandes maisons, plus que jamais alarmées par cette pratique frauduleuse, sont là pour leur rappeler. Le plus impitoyablement du monde. À preuve, filatures, enquêtes policières privées, saisies, sanctions pénales, destructions aussi massives que spectaculaires à coups de rouleau compresseur: la société Cartier ne ménage pas ses efforts pour anéantir la pratique de la contrefaçon. Au fait, saviez-vous que les célèbres trois anneaux, créés en 1923 par Louis Cartier, à la

demande de Jean Cocteau, ont occasionnés plus de 600 procès intentés constamment dans le monde en raison de leur plagiat frauduleux?

«Quelle sclérose, quelle paresse, quel goût administratif, quel manque de foi dans l'invention que d'avoir peur des contrefaçons!» condamnait Coco Chanel, celle qui a révolutionné la mode en créant les premiers faux bijoux qu'elle mêlait aux vrais avec aplomb. Manifestement, les temps ont changé rue Cambon. Aujourd'hui, Chanel prend sa marque de commerce au sérieux et la direction va jusqu'à exhorter les journalistes à proscrire des expressions telles que à la Chanel, channellisé, channellisant. «Même si elles sont des plus flatteuses, affirme Sonia-Marie Kelemen, relationniste chez Parfumerie Versailles, distributeur des produits Chanel, ces expressions n'en contribuent pas moins à semer la confusion parmi les consommateurs, en plus de nuire à l'image de marque de Chanel.»

LE PRIX DU VRAI

Toujours considérable, voire inaccessible, le prix des articles de luxe est-il justifié? Tout dépend de vos valeurs et bien entendu de vos moyens financiers. Ainsi, quand on considère les années de recherche, le génie créateur et les prouesses techniques qu'exigent la plupart des objets de luxe qui sont entrés dans la légende, on est plus en mesure d'apprécier leur véritable valeur. Prenez la Oyster de Rolex. Créée en 1926, cette montre la plus vendue au

LE GESTIONNAIRE DES TEMPS MODERNES

monde exige à elle seule une année entière de fabrication, 272 opérations sont nécessaires à la confection de son boîtier, 32 autres à celle de son remontoir. Plus encore, la couronne du remontoir est vissée contre le boîtier taillé dans un bloc d'or, d'argent et de platine. Quant au verre, il est parfaitement ajusté afin d'assurer une totale étanchéité de la montre jusqu'à 100 mètres.

Même comble d'excellence pour la réalisation d'un carré de soie Hermès. Depuis son lancement en 1937, sa confection demeure inchangée. Il faut compter neuf à douze mois de recherche et de création avant que la maquette définitive soit acceptée, puis plus de sept mois pour sa réalisation dans des ateliers de Lyon, bastion de la soie. Gravé, imprimé, apprêté puis ourlé à la main, chaque carré marque une page d'histoire de la maison... et de votre carnet de chèques.

UN ACHAT RISQUÉ

Si l'envie vous prend d'acheter une copie, sachez que cela comporte souvent des risques. Exemple: une fausse Gucci pour 20\$ ou 30\$. L'aubaine du siècle, pensez-vous. Mais, que dire des risques et des frustrations qui viennent en prime? Ne vous étonnez donc pas de voir le bracelet plaqué or de votre pseudo-Gucci s'éteindre un peu plus chaque jour. Ou de ne plus entendre son tic-tac, comme ça, sans aucune raison apparente. Car, si elles ne coûtent presque rien et qu'elles sont très tentantes, les copies ne sont jamais munies de garantie et leur achat reste toujours hasardeux. Mais, pour qui aime vivre dangereusement, le meilleur moyen de déjouer les pâles imitateurs est encore de les payer avec de faux billets de banque! Et toc! ■

Manon Chevalier-Desproges

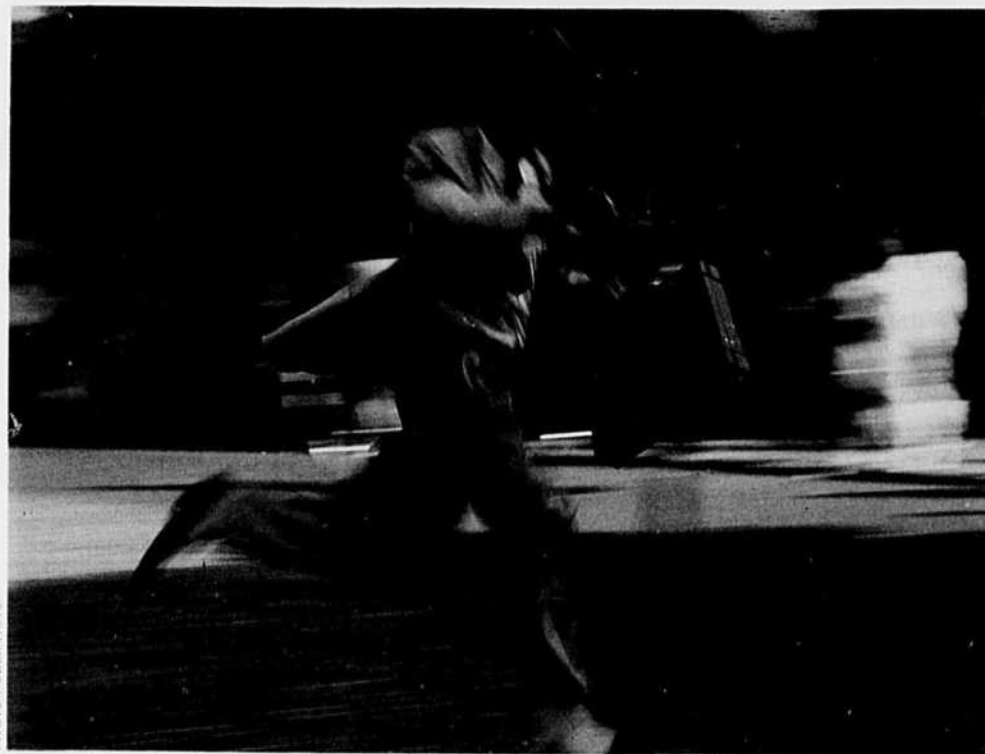


PHOTO PUBLIPHOTO

On a tellement dit et répété, toujours sur un ton défaitiste, que «plus ça change, plus c'est pareil», qu'il est rafraîchissant de constater le contraire dans les entreprises de demain... et dans quelques entreprises d'aujourd'hui. Celles qui sont déjà en quête de la qualité totale. Celles qui ont effectué le grand virage.

Qu'est-ce qui change et qu'est-ce qui n'est plus pareil? À peu près tout. Mais surtout le rôle du gestionnaire.

Tout change sur le plan de la technologie: de la conception (assistée par ordinateur) à la commercialisation, en passant par la fabrication (souvent robotisée). Rien n'est plus pareil sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le contremaître ne donne plus les ordres qu'il reçoit du surintendant qui les a reçues du vice-président qui les tient de...

Le gestionnaire nouveau, en un mot, n'est plus le «boss». Il est, ou devrait être, le catalyseur d'une

réaction de la chimie administrative nouvelle qui fait que les décisions ne viennent plus automatiquement et invariablement de la haute direction, mais sont plutôt le produit d'une interaction entre la base, les cadres intermédiaires, les cadres supérieurs et les stratégies de l'entreprise.

LA FORMATION SUR MESURE

Le problème est que ce gestionnaire nouveau on ne le fabrique pas dans les facultés de génie, d'administration, de commerce. Ce qui ne veut pas nécessairement dire que le cadre nouvelle vague doit être un animateur issu des sciences sociales. Il lui faut et la technique pour maîtriser la technologie et une bonne connaissance de l'homo sapiens pour amener celui-ci à jouer son rôle dans une structure de gestion participative.

Cette formation intégrée, puisqu'elle n'existe pas comme telle, sera acquise en trois étapes:

Le gestionnaire des années 1990 doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'innovation pour répondre aux besoins de l'entreprise en mutation.

formation de base en institution, formation «sur le tas» en entreprise et formation ad hoc offerte par les dirigeants de corporations avant-gardistes.

Ceux qui ont déjà franchi les deux premières étapes ne devraient donc pas être traumatisés du fait qu'on les invite à affronter la troisième. Les stages de formation qui prennent diverses appellations ne doivent pas être considérés comme un pen-sum pour les «mal-fonctionnants» ni comme un bonbon offert aux gentils-petits-gestionnaires-qui-ont-ce-qu'on-leur-demande. La formation, c'est un «must» imposé par le libre-échange, par la vague de fusions, d'acquisitions, de réorganisations, de globalisation des marchés et le reste.

ODE AU CAPITALISME OCCIDENTAL

En somme, si on ne vous invite pas à suivre une quelconque session de formation, faites-vous inviter; sinon, vous risquez d'en être réduit à éplucher des patates au snack-bar du coin avant longtemps.

Quel genre de formation le cadre doit-il aller chercher? Une bonne formation en communication est la pierre angulaire de la nouvelle approche en gestion. Une formation qui permettra au gestionnaire non seulement de mieux transmettre l'information mais aussi et peut-être faut-il dire surtout de déployer de nouvelles antennes pour mieux percevoir les messages.

LA COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE

Dans une entreprise qui adopte le concept de qualité totale, il devient vite essentiel que toutes ses ressources soient sensibilisées, mobilisées et motivées. Autant d'objectifs qui demandent une bonne communication entre tous les intervenants. Une communication du haut vers le bas et du bas vers le haut. En passant, il va sans dire, par les cadres. Or les ingénieurs et les comptables, pour ne nommer que ceux-là, ne sont pas nécessairement de bons communicateurs.

La formation des cadres passe aussi par l'acquisition de notions en gestion du changement, par une sensibilisation aux exigences du vieillissement de la main-d'œuvre et bien d'autres aspects du management nouveau que personne n'a appris sur les bancs de l'école, mais que tous peuvent et doivent acquérir.

En un mot, être gestionnaire, ça n'est plus ce que c'était. Et c'est tant mieux. ■

Guy Lefebvre

Pourquoi l'Occident est-il devenu si riche en si peu de temps? Voilà LA grande question d'un million de dollars! Les Américains Nathan Rosenberg et L.E. Birdzell ne sont pas les premiers à tenter leur chance sur le terrain miné de l'interprétation historique. Et parions qu'ils ne seront pas non plus les derniers! Marx et son fidèle compagnon Engels s'étaient déjà, jadis, payé une sérieuse virée sur le sujet et leur analyse des transformations sociales alimente encore quelques bonnes conversations de fin de soirée dans les chaumières d'intellectuels de Cuba, de Chine et même de Paris ou de Montréal.

Rosenberg et Birdzell n'adhèrent pas aux thèses marxistes de l'impérialisme ou de l'exploitation ouvrière comme sources premières de la croissance en Occident capitaliste. S'ils y reviennent souvent, c'est pour y poser les talons et mieux bondir aussitôt vers des cieux plus libéraux. «Si les maigres payes, les longues heures de travail et la discipline draconienne des usines de la première génération doivent nous indigner, c'est parce qu'en se montrant tout prêts à accepter ces conditions, les pauvres témoignaient silencieusement de la misère plus insondable encore qui avait été leur lot jusque-là.»

Toujours sur la même question, les auteurs réfutent un à un les arguments voulant que la révolution industrielle se soit faite sur le dos des plus pauvres de l'Occident. Ce serait le sous-prolétariat chassé des campagnes par la révolution agricole qui aurait formé la première main-d'œuvre industrielle, eux «qui n'avaient pas d'argent pour acheter les quelques outils nécessaires, qui ne



pouvaient non plus faire leur apprentissage, faute de l'épargne et des relations nécessaires (dans les corporations de métiers très sélectes et très fermées)». En somme, «ceux qui bénéficièrent du progrès économique furent plus nombreux que ceux qui n'en retirèrent rien, et ce nombre s'accrut régulièrement depuis».

DÉPARTAGER LA VÉRITÉ DE L'ERREUR

Ce qu'il y a de toujours un peu frustrant en sciences sociales, surtout en histoire, c'est qu'il n'est jamais possible de départager une fois pour toute la vérité de l'erreur d'interprétation. Staline a fait biffer le nom de Trotsky de l'histoire de l'URSS parce qu'il n'aimait pas sa face, et voilà que nos deux Américains tentent (et ils y parviennent presque!) de nous convaincre que la montée de l'industrialisation en Occident fut ce que les paysans et les ouvriers du XIX^e siècle pouvaient espérer de mieux.

Mais il n'y a pas que leur interprétation des thèses concernant l'exploitation des ouvriers qui fasse l'intérêt de cet ouvrage. Il y a aussi et surtout l'analyse passablement exhaustive de l'enchevêtrement de phénomènes, de conditions objectives diraient certains, qui se sont conjugués pour

donner naissance aux institutions et aux mécanismes de marché propres à favoriser l'accélération du développement économique.

Il y eut, bien sûr, toute la panoplie des découvertes scientifiques et techniques. Mais cela n'explique pas tout, puisqu'à la même époque la Chine et plusieurs pays islamiques, notamment, possédaient une bonne avance sur l'Occident en cette matière. «Les sources les plus directes de la croissance, avancent les auteurs, furent les "innovations" d'ordre commercial, technique et institutionnel, jointes à l'accumulation des capitaux, à l'abondance de la main-d'œuvre et à une meilleure utilisation des ressources naturelles.»

LE PROCESSUS D'INNOVATION

Et parmi ces facteurs, le plus important serait justement le processus d'innovation en lui-même, basé sur le risque financier et sur l'expérimentation constante. La dispersion des décisions d'expérimentation entre une multitude de centres que sont devenues les entreprises, l'absence d'interdits politiques ou religieux et les incitations financières qui récompensaient l'expérience réussie, expliqueraient cet esprit d'innovation sans précédent qui a déferlé sur l'Occident.

Au même moment, les structures traditionnelles très hiérarchisées de la Chine favorisaient sinon le statu quo, du moins une évolution très lente de ses institutions et de ses techniques de production.

Parmi les innovations déterminantes pour le développement commercial, les auteurs soulignent l'instauration d'un nouveau système juridique permettant de

réduire la part d'arbitraire lors des conflits, l'invention des lettres de change qui facilitèrent les transferts d'argent et le crédit et le remplacement de l'expropriation selon le bon plaisir du souverain par une fiscalité systématisée.

Dans un autre ordre d'idées, on a beaucoup palabrer autour de l'hypothèse d'un lien causal entre la Réforme protestante et l'avènement du capitalisme en Europe occidentale. Lequel des deux phénomènes fut à l'origine de l'autre? Qui de Weber ou de ses opposants a raison? Rosenberg et Birdzell croient, quant à eux, que rien n'indique que ce soient les capitalistes qui aient choisi une religion pour servir leurs intérêts financiers.

«Une hypothèse vraisemblable serait qu'au XVI^e siècle, dans l'Europe de la Renaissance, une part relativement importante de gens scrupuleux aient été attirés par les mouvements de réforme religieuse, et que ces mêmes personnalités aient joué dans le développement des institutions du capitalisme un rôle également disproportionné à leur importance numérique.» Ils ajoutent: «On peut concevoir que les qualités personnelles qui se prêtaient à l'édification du capitalisme aient individuellement coïncidé avec l'intérêt pour la Réforme.»

LE RÔLE DE LA SCIENCE

En ce qui a trait au rôle de la science dans l'enrichissement de l'Occident, les auteurs y vont de quelques nuances qui ne sont pas non plus sans intérêt. Ils font d'abord remarquer qu'avant 1875, «les innovations technologiques furent le plus souvent l'oeuvre d'inventeurs qui n'étaient pas des savants», et que, sauf exception, la ségrégation professionnelle entre la science et l'industrie avait toujours été rigide.

Il faut attendre la fin du XIX^e siècle pour rencontrer des industriels de plus en plus intéressés aux découvertes scientifiques. On pense à l'électricité et à la chimie, pour ne nommer que ces deux spécialités dont les applications sont bientôt chose courante dans l'industrie. Et cette liaison, «l'Occident la réalisa en créant une sorte de mécanisme d'innovation qui, né dans l'entreprise, finit par entraîner toute l'activité économique». Cette innovation (encore!), ce serait tout simplement la collaboration de plus en plus étroite entre les chercheurs et l'industrie, phénomène tout nouveau dans l'histoire. Ce que Rosenberg et Birdzell ne précisent pas, c'est pourquoi les scientifiques se sont finalement associés à l'entreprise? N'était-ce pas bêtement parce que l'entreprise était devenue la seule organisation disposant des moyens financiers suffisants pour embaucher des savants et les faire travailler à l'élaboration de nouveaux produits commercialisables?

Si ce livre mérite nettement le détour à cause de l'audace de ses auteurs à vous retourner quelques idées reçues de droite ou de gauche et à questionner leur pertinence scientifique, il nous laisse cependant sur notre faim à maints égards. C'est un peu comme si on avait voulu nous prouver que non seulement tout le monde il est beau en cette civilisation de gentils capitalistes, mais qu'en plus, tous ceux qui ont été et sont encore les «victimes» de la croissance tous azimuts sont en fait bien chanceux parce que c'aurait pu être bien pire! «Ou est-ce que tu préfères, ou bien une pomme?» blaguait mon père. ■

Jean-Robert Sansfaçon

Nathan Rosenberg et L.E. Birdzell
Comment l'Occident s'est enrichi
Fayard, Paris, 1989, 382 pages.

AU PAYS DE LA BEM-VINDO



PHOTO CLAUDE VAUGEOIS

Claude Vaugeois, vice-président a fait des heureux en choisissant le Portugal comme lieu de prédilection du dernier congrès des ventes de La Sauvegarde.

Encore bienheureux ces assureurs de La Sauvegarde lorsqu'ils repensent à leur dernier congrès des ventes. Il avait été organisé non pas comme de coutume dans un classique hôtel de Fort Lauderdale, de Nassau ou d'Acapulco, mais au Portugal. Ce voyage mis au point par Claude Vaugeois, un des vice-présidents de cette entreprise du Mouvement Desjardins, récompensait, comme il se doit, 43 Stéphane Richer et Wayne Gretzky de l'assurance-vie, accompagnés de leurs épouses. Le joyeux groupe, transporté de Montréal sur les ailes d'Air Portugal, s'est ainsi retrouvé dans un grand hôtel d'Estoril, la grande plage chic sur la Riviera portugaise.

«Dès le voyage préparatoire, dit Claude Vaugeois, le Portugal m'avait fait vibrer: un pays d'Europe ensoleillé très caractéristique, nourriture originale et excellente, bons vins, hôtels de qualité où j'ai trouvé un personnel accueillant et polyglotte. Notre séjour a confirmé ma première impression. Avec les participants, nous avons trouvé le Portugal enchanteur et sécuri-

taire. Et soleil pour soleil, finalement moins coûteux que la Floride».

Estoril se trouve près de Lisbonne sur la Côte du Soleil établie face au sud, abritée au nord par la montagne de Sintra et toute ourlée de plages de sable doré et de falaises. L'hôtel choisi était le bien nommé Estoril Eden, un des grands noms de ce lieu. Il est voisin d'un établissement bien connu des amateurs de romances royales et d'histoires d'espionnage. Le Palacio. Pendant la dernière guerre, sous ses lustres de cristal, ont vécu de grands personnages de l'Histoire: souverains détrônés, prétendants exilés, et leur entourage de nobles courtisans qui se mêlaient aux hommes d'État déçus et aux millionnaires européens en quête de paix dans un Portugal demeuré à l'écart du sanglant conflit. Autre clientèle de l'époque, les espions de tous bords envoyés par les services secrets des diverses nations belligérantes à qui le petit pays neutre servait de relais.

On ne saurait s'ennuyer à Estoril, pourvu de belles plages et au milieu de terrains de golf, près d'un casino où se donnent de bons spectacles et où tourne la roulette. Toute proche, la petite ville de Cascais (ça se prononce à peu près Kesh-Koeich). C'est à la fois un très vieux village de pêcheurs et un lieu de plaisance

pour vacanciers. Dans les rues étroites et fraîches s'alignent nombre de petits restaurants qui servent, admirablement apprêtés, les fruits de mer les plus frais du monde.

DE L'AVENTURE AU ROMANTISME

La route qui longe le rivage mène au Cabo da Roca, le promontoire le plus occidental de l'Europe (au bureau de tourisme, on fournit aux visiteurs un certificat attestant leur passage en cet endroit extrême). Un autre chemin, bordé d'eucalyptus géants, conduit dans une campagne où se dressent, murs blanchis à la chaux, des moulins à vent.

Et l'on arrive à Sintra, cité très ancienne et romantique surmontée d'un grand château en ruine. Beaucoup de maisons et palais aux murs roses, couleur autrefois réservée aux grands personnages; beaucoup de jardins, de fontaines murmurantes. On visite l'étonnant Palacio Real où se marient tant de styles décoratifs, y compris l'arabe. Autres demeures séculaires à voir au milieu de leurs parcs, le palais de Queluz, petit Versailles rococo et celui de Setais, transformé en hôtel de luxe.

Du centre d'Estoril, un train électrique (le billet coûte moins d'un dollar) ou un taxi conduisent rapidement à Lisbonne. On longe les plages à surf où l'océan Atlantique déferle dans un environnement méditerranéen fait d'arbres à fleurs, de palmiers et de pins maritimes jusqu'à l'immense embouchure du fleuve Tage. On l'appelle Mer de Paille parce que les eaux de ce golfe intérieur semblent pailletées d'or.

La capitale portugaise s'élance de sa ville basse, très commerçante, jusqu'aux collines où elle s'étale. Des funiculaires, des ascenseurs urbains (celui de Santa Justa a été conçu et décoré

par Gustave Eiffel, père de la tour parisienne) où de charmants et vieillots petits tramways conduisent vers les hauteurs. À voir: les rues commerçantes du bord de l'eau et, sur la colline de Sao Jorge, les restes entourés de murailles crénelées d'un château moyenâgeux. Sa large terrasse est un des nombreux belvédères de la ville: on en redescend traditionnellement à pied par les venelles de l'ancien et si pittoresque quartier arabe d'Alfama. Belem, une proche banlieue animée le long du port, est riche en musées histori-

que. Quelques-unes très anciennes datent d'avant le tremblement de terre de 1755 qui détruisit presque toute la ville et fit 40 000 victimes. Au cœur de cette cité, on ne voit pas de grands édifices futuristes en béton et verre fumé. Les Lisbonnais préfèrent rester fidèles à leurs décors de l'Europe de grand-papa, avec de bons vieux cafés-terrasses, réverbères rétro et kiosques à journaux hors d'âge.

Une des spécialités locales à ne pas manquer est le fado, cantilène nostalgique qui raconte

des de long bonnets de laine noire, vêtus de «camisolas», les uns de pantalons, les autres d'amples mais courts jupons; tous ces vêtements taillés dans des flanelles à carreaux multicolores. Récemment, un port a été creusé, mais le costume traditionnel se voit encore. C'est la région des superbes et antiques monastères, celui de Bathala est l'absolu chef-d'œuvre de l'art gothique portugais, mais il faut voir aussi ceux de Tomar et d'Alcobaca.

Coimbra, vieille ville universitaire, possède une cathédrale-forteresse élevée à partir de 1140 (tout le sud du pays, y compris Lisbonne, était encore aux mains des occupants arabes). Les étudiants de la ville chantent au coin des rues le fado coimbrésque, différent de celui de Lisbonne.

Dans la vallée du Douro, Porto, la deuxième grande ville du Portugal, a donné son nom au pays, et au monde un vin généreux universellement apprécié. C'est aussi la région du vinho verde. La ville ne manque pas d'endroits où l'on mange bien, de chais et de «tavernas» où l'on s'initie aux crus du pays.

Direction sud voici, après la grande plaine lusitanienne, l'étonnante Aletanjo, aux villages enfouis entre les collines et restés très nature. Voici Evora, la ville-musée. Plus au sud, après une chaîne montagneuse commence l'Algarve, région-jardin très lumineuse. Soleil garanti en tout temps. 125 km de plages de sable blanc et fin comme poudre au pied de rochers rouges sculptés par la mer. Sur le littoral, un chaquet de petites villes pittoresques bien pourvues d'hôtels et de condos pour toutes les bourses. Les joueurs de golf, de tennis, de natisme, les amateurs de cuisine hors-série et de folklore ne peuvent s'y ennuyer. ■

Louis-Martin Tard



Avec ses châteaux et palais aux murs roses, la vieille cité de Sintra fait rêver les voyageurs les plus romantiques.

ques et en monuments anciens. On y admire le monastère des Hiéronimites au cloître étonnamment sculpté (dans le style manuêlo-gothique, souligne le guide). Au bord du Tage le gigantesque monument aux Découvreurs rappelle au monde que les marins explorateurs portugais furent, dès la fin du XV^e siècle, les premiers à se lancer sur d'inconnues routes marines.

Lisbonne compte aussi de grandes perspectives verdoyantes bordées de trottoirs décorés à l'infini d'ondoyantes mosaïque noir et blanc. Les façades de son centre-ville se partagent entre les styles baroques du XVIII^e siècle et ceux très ornés de la Belle Épo-

d'émouvants destins humains et qu'accompagnent les accords subtils de cithares et de guitares portugaises à douze cordes. Les fadistes se produisent surtout dans des cafés-restaurants spécialisés où l'on va prendre un verre, tard dans la nuit.

COSTUME TRADITIONNEL, BON VIN, ART GOTHIQUE...

De Lisbonne, le Portugal, un rectangle de quelque 500 km de long sur moins de 200 de large, bordé sur deux côtés par l'Atlantique, se visite bien. Vers le nord montagneux et très vert, on s'arrête à Nazaré, village de pêche au long d'une longue plage. On n'y photographie plus, tirant comme autrefois leurs barques sur le sable, les pêcheurs et leurs compagnes, tous pieds nus, coif-

DE L'EXERCICE POUR LE PLAISIR

Nos ancêtres travaillaient fort, très fort. Physiquement s'entend. De sorte que, pour eux, la notion d'activité sportive n'avait que peu de sens. Et surtout peu d'intérêt. Avec l'avènement de la révolution industrielle, la situation a changé du tout au tout: aujourd'hui, moins de 1% des énergies utilisées pour produire des biens et des services provient de l'être humain. Tout le reste est mécanique. «L'homo occidentalis», tout particulièrement, dépense si peu d'huile de coude qu'il doit forcément se rabattre sur autre chose afin de se maintenir en bonne forme physique. Le choix logique: pratiquer un sport.

Simple, direz-vous. On choisit une activité, on s'équipe, on s'entraîne, le cœur bat à 140, trente minutes par jour, trois fois par semaine et le tour est joué! Possible... Mais le Dr François Croteau, président du comité médical de la Régie de la sécurité dans les sports du Québec, émet quelques réserves à ce sujet.

Selon lui, il n'est plus nécessaire de faire la preuve des bienfaits de l'activité physique sur le système cardio-vasculaire, articulaire, musculaire et sur la santé mentale. De plus, on sait maintenant que même les personnes atteintes de certaines maladies gagnent à se délier les membres. «Les médecins ne recommandent plus aux cardiaques de rester bien sagement assis dans leur fauteuil. Ni aux obèses, aux diabétiques ou aux gens souffrant d'hypertension.

LA RÉGULARITÉ PLUTÔT QUE L'EXCÈS

Cependant, le Dr Croteau rappelle que, pour conserver sa forme, il faut faire de l'exercice, encore de l'exercice, toujours de



PHOTO FOURIPHOTO

l'exercice. «C'est un véritable contrat à vie, tout comme l'alimentation ou la consommation d'alcool. La régularité est primordiale. Et c'est là que se trouve probablement le principal problème. D'ailleurs, les études ont démontré que la moitié des gens abandonnent leur programme d'entraînement dans les six mois qui suivent.

Les raisons des abandons sont multiples. Et la plupart résultent d'un mauvais choix. Mentionnons, entre autres, la disponibilité de l'amateur (le club de racketball se trouve en banlieue, l'équipe de hockey du bureau joue entre 23h30 et 1h, etc.), le coût de l'équipement et le manque de supervision.

Mais surtout, insiste le Dr Croteau, les amateurs ont la fâcheuse tendance à choisir... le mauvais sport. «Un type qui se fait «planter» trois fois par semaine par son partenaire de tennis va se trouver toutes sortes d'excuses pour laisser tomber. C'est normal: on se désintéresse d'un sport quand on ne parvient pas à le maîtriser. Je conseille donc aux gens de choisir une activité qu'ils connaissent déjà. Par exemple, un

Pour pratiquer avec régularité et plaisir une activité physique il faut tenir compte de ses aptitudes et de ses goûts.

sport qu'ils ont beaucoup apprécié durant leur jeunesse. On ne perd jamais totalement les habiletés techniques acquises à cette époque. Et puis le plaisir, l'élément essentiel pour conserver l'intérêt, est habituellement encore présent.»

ATTENTION AUX BLESSURES BÊTES!

Les blessures constituent la seconde raison majeure d'abandon. Il existe, en gros, deux types de blessures fréquentes: la surutilisation (les micro-traumatismes) et les macro-traumatismes.

Les premières surviennent habituellement dans les sports dits aérobiques, soit tous les sports qui exigent de répéter le même mouvement à un rythme continu (nage, vélo, jogging). Les structures tendineuses, osseuses et musculaires sont alors constamment mises sous tension et le corps, surtout celui de l'amateur en mauvaise condition physique, n'a pas le temps de s'habituer à

cette pression et craque au bout d'un certain temps. Des classiques: le coude du joueur de tennis, le genou du coureur, l'épaule du lanceur et du nageur, le dos du golfeur.

À la base de ces blessures, on retrouve toujours les mêmes erreurs: équipement, entraînement et alignement. Pour l'équipement, on comprend aisément, par exemple, qu'un jogger qui se défoule trois heures par semaine en espadrille de tennis sur 30 km d'asphalte risque fort de connaître certains problèmes. Concernant l'entraînement, tout est question de dosage. Et de modération. «C'est le syndrome du «trop et trop tôt»: la personne veut se dépasser et se blesse parce qu'elle exige trop d'efforts de son corps qui a besoin de repos entre deux séances.» Reste les problèmes d'alignement: pieds plats ou arqués surtout qui causent des ravages chez les amateurs tardant trop à consulter leur médecin.

Du côté des macro-traumatismes (déchirure de ligaments, entorse, foulure, claquage musculaire), il n'y a pas de recettes miracles. Regardez le plus possible où vous mettez les pieds et, surtout, comme le précise François Croteau, «évitiez de vous défoncer sur une pente de ski, le premier jour de la saison, avec les cuisses comme du Jell-O!»

Une mise en garde: attention aux «fausses guérisons»! Un membre au repos pendant une longue période s'est en quelque sorte atrophié. Il faut lui donner la chance de se réadapter en s'entraînant progressivement. «C'est le secret d'un retour au sport sans récurrence de blessures. Mais c'est aussi la démarche la plus difficile pour un sportif. Il faut accepter le fait que la blessure nous a fait régresser et qu'il est nécessaire de repartir parfois de zéro. ■

Normand Grondin

AU-DELÀ DE LA POINTE DE L'ICEBERG!



SHARP IQ-7100M



Vous pouvez dorénavant relier votre IQ-7100M à un ordinateur personnel compatible à IBM et, éventuellement, à un Apple de Macintosh. Vous avez ainsi accès à des ordinateurs portatifs ou de bureau pour transférer ou sauvegarder des données ou encore pour imprimer. Et ça n'est pas tout! Maintenant, l'agenda révolutionnaire IQ-7100M de Sharp peut se doter d'une mémoire quasi illimitée.

Tout comme un ordinateur, le IQ-7100M est dorénavant capable d'emmagasiner ses propres données grâce à des plaquettes de 32 K et 64 K de mémoire vive. Il existe même un modèle multilingue de l'IQ-7100M pouvant fonctionner en sept langues : français, allemand, italien, espagnol, suédois, finnois et anglais.

Les plaquettes de circuits intégrés, actuelles et à venir, comprennent :

- Gestionnaire de temps/dépenses

- Traduction en 8 langues
- Plaquette de traduction anglais/français
- Plaquette scientifique
- Dictionnaire/synonymes (américain et britannique)
- Grille de calcul électronique
- Plaquette de gestion de bases de données
- Plaquette de programmation en langage BASIC
- Planification commerciale/financière
- Plaquette EPROM (pour des logiciels sur mesure)
- Et d'autres progiciels pointent à l'horizon.

Sharp vous permet d'être à l'avant-garde de la technologie grâce à son engagement à vous offrir de nouveaux produits d'appoint novateurs pour votre IQ-7100M.

Apprivoisez l'avenir avec votre IQ-7100M.

Téléphonez dès aujourd'hui au

277-3127



SHARP

SHARP ÉLECTRONIQUE DU CANADA LTÉE
De Sharp, des produits incomparables.

7139 rue ST-HUBERT

(coin Jean-Talon)

MONTREAL

UN DOUBLE DÉFI POUR PRÉSERVER L'AVENIR

Depuis une vingtaine d'années s'est développée, en particulier dans le monde industrialisé, une profonde remise en question des moyens utilisés pour assurer le développement et la prospérité de nos sociétés.

La crise pétrolière nous a d'abord brutalement fait prendre conscience de notre dépendance à l'égard des ressources énergétiques non renouvelables et de notre vulnérabilité face aux fournisseurs de ces ressources.

D'autre part, la communauté scientifique s'est mobilisée pour nous mettre en garde contre le fait que notre marche vers le progrès se réalisait au prix d'une détérioration croissante de l'environnement. On nous a ouvert les yeux sur les méfaits de la pollution de l'air: les pluies acides qui empoisonnent nos forêts et nos cours d'eau, et la menace d'un réchauffement de l'atmosphère. Nous sommes en outre forcés d'admettre que la contamination de l'eau et du sol par nos déchets domestiques, agricoles ou industriels met en péril notre milieu de vie et risque de rendre cette terre inhabitable aux générations futures si rien n'est fait pour y mettre fin. Les catastrophes de Seveso, Bhopal et Tchernobyl; l'alerte rouge de Three Mile Island et le naufrage de l'Exxon Valdez; plus près de nous, les pneus de Hagersville, les BPC de Saint-Basile et le plomb de Saint-Jean-sur-Richelieu: autant d'événements qui ont contribué à sensibiliser les populations et les gouvernements à la nécessité de mieux protéger l'environnement.

DEUX DÉFIS MAJEURS

Économie d'énergie et protection de l'environnement: tels sont, à mon avis, les deux importants défis qu'il nous faut relever à l'aube du XXI^e siècle si l'on veut préserver l'avenir et assurer à l'humanité un développement durable et harmonieux. Ce sont là deux grandes préoccupations intimement reliées et qui souvent se confondent.



Le Canada bénéficie d'importantes ressources pétrolières, gazières et hydrauliques qui le rendent moins dépendant de l'étranger pour assurer ses besoins en énergie. C'est peut-être en partie ce qui explique que notre pays a le douteux honneur d'être le plus grand consommateur d'énergie dans le monde. Les besoins énergétiques annuels des Canadiens représentent l'équivalent de 5,5 tonnes de pétrole par habitant, comparativement à 5,25 tonnes pour les Américains et de seulement 2 tonnes pour les Japonais. Il est vrai que nous devons faire face à des contraintes particulières en raison de nos hivers longs et rigoureux et de la faible densité de notre population disséminée sur un vaste territoire.

ÉCHEC AU GASPILLAGE

Le choc pétrolier des années 70, même s'il nous a moins affecté que d'autres, a quand même été salutaire puisque pour produire une même quantité de biens les Canadiens consommaient, en 1988, 10% moins d'énergie qu'ils ne le faisaient en 1973. Cette lutte contre le gaspillage fut tout de même modeste, car au cours de cette même période de 15 ans, la plupart des pays industrialisés ont réussi à baisser de 25% en moyenne leur consommation d'énergie, le Japon parvenant même à diminuer la sienne

de 30%. Cependant nous pourrions vite rattraper ce retard à mesure que s'accélérera le processus déjà enclenché de modernisation de nos industries. Les gains de productivité ainsi réalisés nous permettront en outre d'améliorer notre position concurrentielle sur les marchés internationaux.

L'utilisation plus efficace de l'énergie dans l'industrie permet non seulement d'améliorer la rentabilité et la compétitivité des entreprises, mais elle a généralement un impact positif sur l'environnement. Les électro-technologies par exemple, de plus en plus utilisées dans des secteurs tels que la métallurgie et les pâtes et papiers, utilisent une énergie propre qui améliore la qualité de vie au travail et limite les rejets dans l'air extérieur de gaz polluants.

UN MONDE MEILLEUR

On peut s'attendre, d'autres part, que sous les pressions croissantes de l'opinion publique, les gouvernements adopteront des législations de plus en plus contraignantes pour contrôler la pollution sur leur territoire. Consciente de ses responsabilités à cet égard, l'industrie est prête à collaborer pleinement à cette vaste entreprise d'assainissement, en autant qu'on lui accorde un délai raisonnable pour mettre en branle les outils technologiques et financiers nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences.

Le Canada a la possibilité d'exercer un leadership mondial dans la préservation du patrimoine universel, en axant, par exemple, son aide étrangère vers l'économie de l'énergie et la protection de l'environnement et en favorisant l'exportation de la technologie développée par notre industrie dans ce domaine. Ainsi, nous permettrions aux pays moins avancés d'éviter nos erreurs passées et d'effectuer à leur tour, dans les meilleures conditions possibles, le virage écologique. L'avenir de l'humanité n'en serait que mieux assuré. ■

Peter S. Janson



S'inspirer de la famille pour construire des voitures familiales peut vous sembler évident. Pourtant, c'est loin de l'être pour plusieurs constructeurs automobiles.

Chez Chrysler, nous l'avons compris! C'est pourquoi la Dodge Spirit et la Plymouth Acclaim 1990 sont le résultat d'une parfaite harmonie entre l'être humain et la technologie Chrysler.

En se basant sur les recom-

mandations des experts, c'est devenu une véritable histoire de famille. Jugez-en par vous-même : de l'espace pour 6 passagers, un volume intérieur de 111 pieds cubes, un choix de 3 moteurs dont le turbo et le V-6.

De plus, nos conseillers techniques y ont inclus 57 caractéristiques standard : tout à fait normal, la Dodge Spirit et la Plymouth Acclaim ont été pensées par et en fonction de la famille.

Et à un prix de base de

13 650 \$*, vous avez une autre excellente raison de venir en faire l'essai chez votre concessionnaire Dodge ou Plymouth. Après tout, les experts... c'est vous!

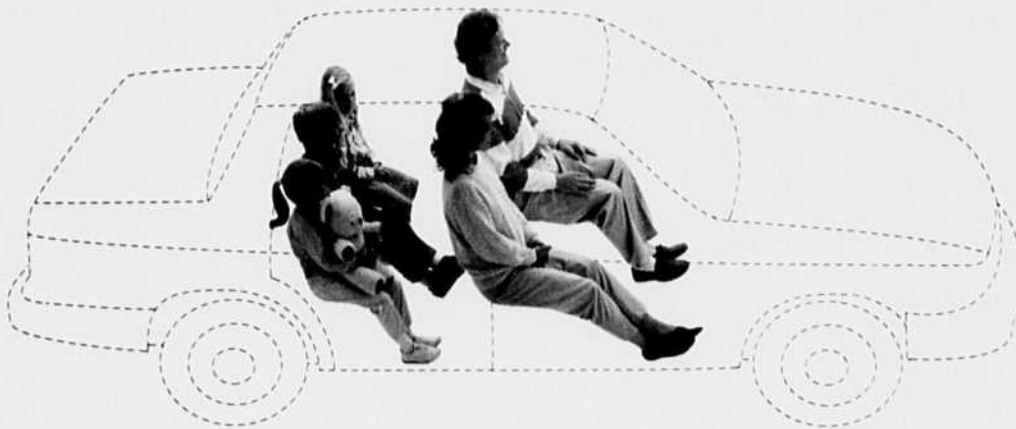
*P.D.S.F. du modèle de base au moment de la publication. Transport, taxes, immatriculation et préparation en sus. Le concessionnaire peut vendre moins cher.

Garantie limitée.
Détails chez
le concessionnaire.

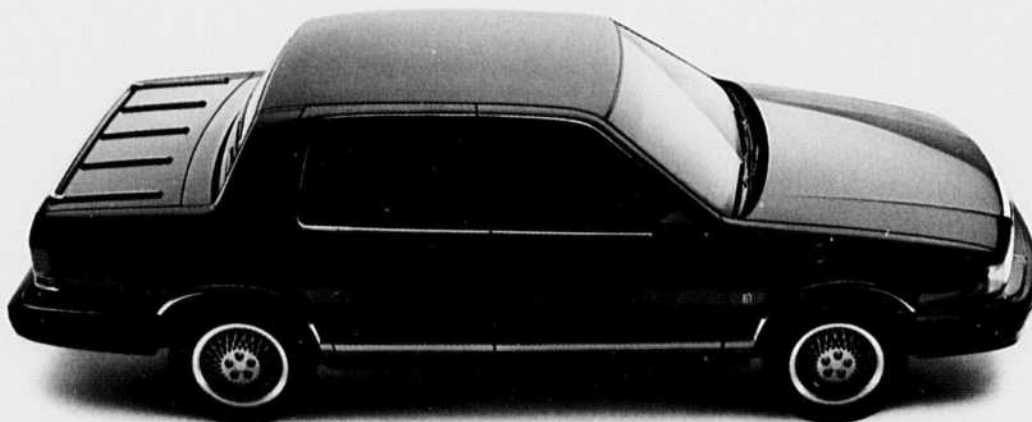
GARANTIE
7/15

PRENEZ DE L'AVANCE AVEC CHRYSLER

NOUS SOMMES PARTIS DE LA FAMILLE



...POUR ARRIVER AUX VOITURES FAMILIALES IDÉALES!



UN MONDE DE TECHNOLOGIES



Bombardier Inc. est une entreprise d'envergure internationale dont les activités industrielles se répartissent entre quatre groupes: produits de consommation motorisés, matériel de transport, aéronautique et défense. Un cinquième groupe se spécialise dans les services de financement de stocks.

S'appuyant sur une stratégie orientée vers la conquête de marchés mondiaux et la maîtrise de nouvelles technologies, Bombardier exploite des usines dans huit pays et emploie au-delà de 20 000 personnes.

Reconnue pour la qualité de ses produits, sa capacité d'innover et le dynamisme de sa gestion, l'entreprise entend poursuivre sa croissance en relevant le défi de la globalisation des marchés.



Bombardier Inc.

Canada - États-Unis - Royaume-Uni - Autriche - Belgique - France - Finlande - Suède