

Le combat de Teachers' n'est pas fini

STÉPHANE PAQUET

Alors que la lumière n'est pas encore faite sur les motifs qui ont poussé la direction de Nortel vers la porte, le grand patron de la deuxième caisse de retraite en importance au pays poursuit sa croisade pour un renforcement des lois sur les valeurs mobilières canadiennes. Et les moyens pour les faire appliquer doivent suivre, précise Claude Lamoureux, de Teachers'.

« Si tu as juste des jeans et un T-shirt, tu vas à la banque et tu voles 10 000 \$, ils vont te mettre derrière les barreaux. Mais si tu veux voler des milliards, mets une cravate et une chemise et tu n'iras jamais en prison », lance celui qui s'est fait le champion de la bonne gouvernance dans les entreprises cotées en bourse.

Claude Lamoureux a beau être en croisade depuis des années, son combat est loin d'être terminé. « Il reste beaucoup de travail à faire », dit-il à propos des lois canadiennes, qui ne sont pas suffisamment contraignantes à son

goût. « Il faut que les lois soient changées, ça prend des peines plus sévères, un corps policier qui s'en occupe et des cours qui soient là. »

Et il aligne les exemples de mauvais souvenirs pour les actionnaires : « Les gens de Cinar, c'est un vol. Est-ce que quelqu'un est allé en prison ? Non. »

« Est-ce que quelqu'un est en prison à cause de Bre-X ? Non. »

Il poursuit avec le cas de Conrad Black chez Hollinger et celui de Micheal Cowpland, chez Corel, à Ottawa, qui avait écoulé pour 20,4 millions d'actions un mois avant que le titre ne plonge. M. Cowpland a dû payer une amende de 1,5 million en 2003.

« Est-ce que Mike Cowpland est en prison pour avoir fait ce qui ressemble à du délit d'initié ? Non, on lui a demandé de remettre 25 cents pour chaque dollar qu'il avait fait. Je peux faire ça à la journée, moi aussi : aller voler des banques puis, en sortant, je donne 25 cents au policier. Puis, je me rends dans la prochaine banque et je continue ! » Aujourd'hui, le cofondateur de la coal-

tion canadienne pour la bonne gouvernance, qui lutte pour obtenir des conseils d'administration ayant à cœur l'intérêt des actionnaires, poursuit Biovail au Delaware plutôt qu'au Canada, même si le siège social des deux entreprises est de ce côté-ci de la frontière.

Raison de la poursuite : Teachers' reproche à Biovail d'avoir caché de l'information aux actionnaires. Le fonds ontarien croit avoir de meilleures chances de gagner là-bas parce que les lois sont plus sévères.

Au Canada, dit Claude Lamoureux, les commissions de valeurs mobilières provinciales « sont assez médiocres ». Il ne pense pas beaucoup de bien non plus de la nouvelle grande chambre du Québec. « Donnez-moi le nombre d'avocats d'expérience qu'ils ont dans la nouvelle agence. Ça paraît bien, c'est une loi, mais c'est vide à mon point de vue. »

La solution, selon lui, passe par une agence canadienne ou, à tout le moins, par une plus grande collaboration entre les provinces.

➤ Voir **COMBAT** en 2



PHOTO MARTIN TREMBLAY, LA PRESSE © Claude Lamoureux, gestionnaire de la caisse de retraite Teachers', photographié dans le hall de l'hôtel Ritz de Montréal.

AUJOURD'HUI

Constructeurs en mission
Coup sur coup, l'industrie de la construction participe à deux missions commerciales à l'étranger en l'espace de deux semaines.
PAGE 3

Place à l'innovation
Sobeys, le grossiste des supermarchés IGA, a notamment décidé de ne pas aménager de rayons non alimentaires comme chez Loblaw's, et de ne pas ouvrir de grandes surfaces à rabais, comme les Super C de Metro et les Maxi de Provigo ; il cherche d'abord à mettre l'accent sur l'innovation et la variété dans l'alimentation.
PAGE 3

Ouverture sur le monde
De la fabrication résidentielle à celui du secteur commercial et architectural, Portes Lambton, dans la petite ville du même nom, à mi-chemin entre Thetford Mines et Lac-Mégantic, a trouvé sa voie vers le milieu des années 90.
PAGE 4

Forum sur la rémunération des dirigeants d'entreprise
Un nombre sans cesse croissant d'actionnaires sont dorénavant désireux de connaître les raisons qui justifient la rémunération consentie aux dirigeants d'entreprise. Pour Michèle Boisvert, cette mobilisation des actionnaires s'avère capitale.
PAGE 6

LE CHIFFRE DU JOUR

26%

Le taux d'endettement à la consommation des Québécois se situait à 26 % de leur revenu personnel disponible en 2002 et représentait une somme de 40 milliards de dollars. L'endettement des Québécois à ce chapitre est nettement inférieur à celui de la moyenne canadienne, qui s'élève à 31 % pour cette année-là.

Source: Institut de la statistique du Québec



PHOTO MARTIN TREMBLAY, LA PRESSE © Certaines entreprises ressemblent à des centres de divertissement avec leurs tables de billard et de baby foot et leurs consoles vidéo. Elles ne sont pas pour autant des terrains de jeu.

Baby-foot et longues heures

JACINTHE TREMBLAY
VIE AU TRAVAIL
COLLABORATION SPÉCIALE

Vendredi dernier, chez Ubisoft, c'était le jour des bagels chauds, du fromage à la crème et du café gratuits. Près des plateaux, certains employés jouaient une partie de baby-foot, au coût de 0,25 \$. Les sommes accumulées vont à Opération Enfant Soleil.

« Ce jeu a été installé en septembre dernier. Nous avons récolté plus de 5000 \$, ce qui représente plus de 20 000 parties. Les employés jouent

lorsqu'ils le désirent », dit Martin Carrier, directeur des communications d'Ubisoft.

L'entreprise est-elle un terrain de jeu ? Non. « Nous travaillons de longues heures, souvent le soir et les fins de semaine. En période de grosses tensions, le jeu nous permet de relaxer », dit Marc-Antoine Lussier, un des 750 employés du concepteur de jeux vidéo.

Ubisoft ne réglemente pas l'utilisation du baby-foot par les employés. « Chacun a des tâches bien définies à accomplir et c'est leur réalisation qui est vérifiée par les cadres. Il y a ici un climat de confiance », dit Martin Carrier. Rémi Lacoste, un employé, confirme :

« Nous gérons notre temps. On ne nous traite pas comme des enfants. »

Ubisoft met également à la disposition de ses employés un gymnase avec deux entraîneurs à temps plein, des jeux vidéo et des fruits frais chaque mercredi. Selon Martin Carrier, ces avantages ne sont pourtant pas le facteur d'attraction déterminant pour le recrutement.

« Nos employés sont tous des passionnés de jeux vidéo. Ce qui fait la différence, pour eux, c'est la nature des projets auxquels ils seront appelés à travailler et la perspective de créer des titres à succès qui auront un rayonnement mondial », dit-il.

➤ Voir **BABY-FOOT** en 2

Arcand, une manne pour 98,5 FM

RÉJEAN BOURDEAU

L'arrivée, ce matin, de l'animateur Paul Arcand à la barre de l'émission matinale *Puisqu'il faut se lever...* s'avère une véritable manne pour la station radiophonique 98,5 FM.

« L'impact sur nos revenus est considérable », affirme Robert Poissant, le directeur des ventes du nouveau FM parlé de Montréal.

Selon lui, la présence du *morning man* s'est déjà traduite en centaines de milliers de dollars en publicité. « Pour l'an prochain, on parle de millions », ajoute-t-il.

En fait, la carte de tarifs pour les annonceurs « a plus que doublé » au 98,5 depuis que Paul Arcand a confirmé sa rentrée dès aujourd'hui plutôt qu'à l'automne.

Sans vouloir avancer de noms d'entreprises, M. Poissant souligne que la majorité des « gros annonceurs » du monde de la radio, y compris les secteurs de l'automobile et de l'ameublement, ont signifié leur arrivée à la station. « On parle autant d'agences de publicité que de clients directs », dit celui qui était directeur des ventes de CKAC jusqu'au 17 novembre dernier.

Selon M. Poissant, les annonceurs sont restés très fidèles à l'animateur, qui attirait à CKAC un auditoire de 300 000 personnes par émission. À cela, soutient-il, on pourrait en ajouter de nouveaux, car des sondages internes indiquent que l'ancien COOL-FM attirera des jeunes.

➤ Voir **ARCAND** en 2

La nouvelle Audi TT 3.2
250 chevaux / V6 de 3,2 L / Zéro à 100 en 6,4 secondes
Boîte de vitesses Direct Shift Gearbox (DSG^{MC}) / Palettes de changement de vitesses / Mordante traction intégrale quattro^{MD}
Performance énergétique / Exaltation perpétuelle

Suivre, jamais.

Audi

LA PRESSE AFFAIRES

REPÈRES

DOLLAR CANADIEN

72,88¢ US

VARIATION

60,85¢€

SOMME REQUISE
POUR ACHETER

UN DOLLAR US:

1,3721\$

UN EURO:

1,6438\$

TAUX PRÉFÉRENTIEL

3,75%

TAUX DE LA BANQUE
DU CANADA

2,00%

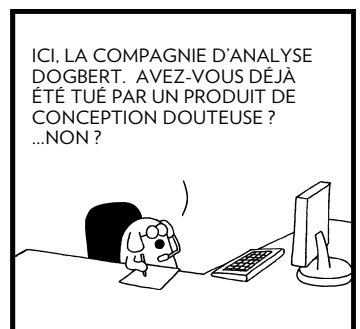
OR (NY gold)

387,00\$ US

PÉTROLE (North sea Brent)

34,70\$ US

DILBERT



Un acheteur américain lorgne La Baie

PRESSE CANADIENNE

TORONTO — George Heller, chef de la direction de la Compagnie de la Baie d'Hudson (CBH), ne s'inquiète pas de la décision d'un investisseur américain qui a augmenté, la semaine dernière, sa participation dans la plus ancienne entreprise du Canada, dont il possède désormais 18 % des titres.

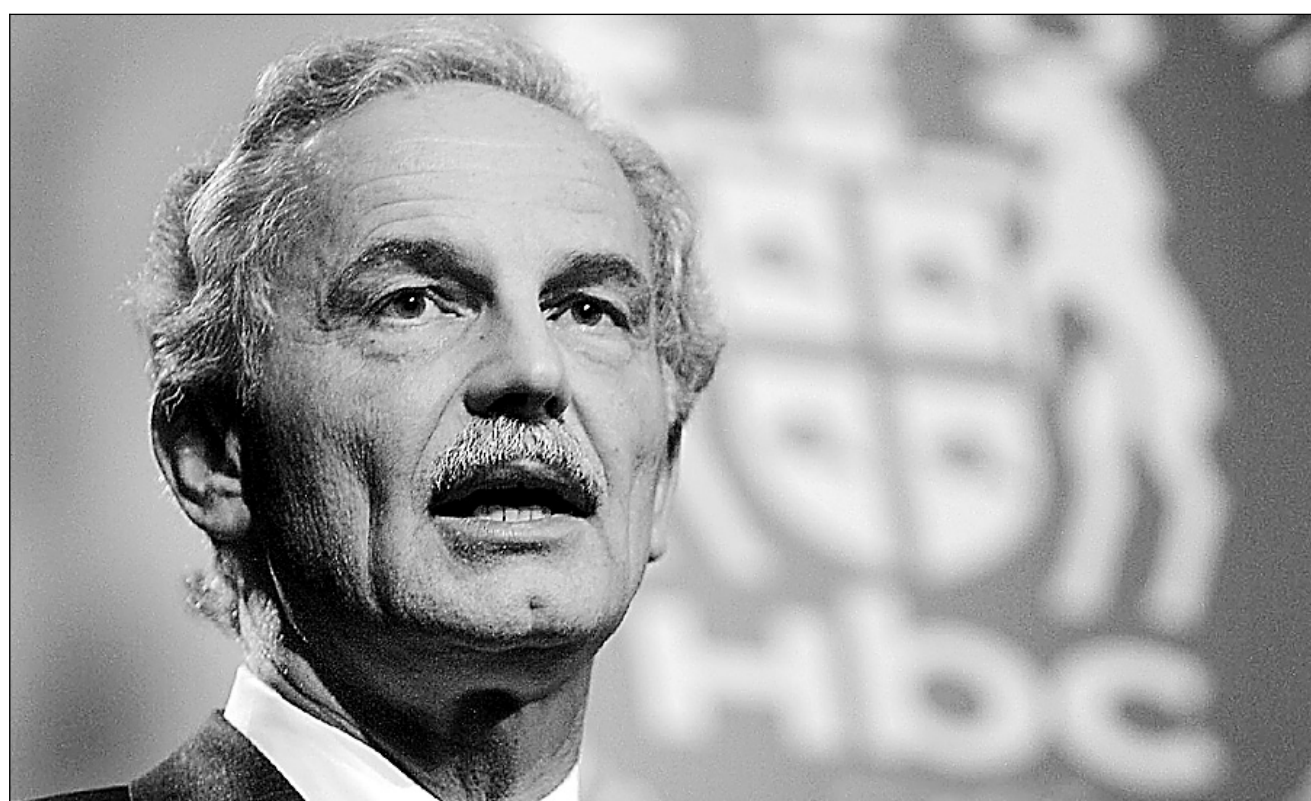
Si l'homme d'affaires Jerry Zucker achète la CBH, cette transaction constituera un nouveau chapitre dans l'histoire de l'ancienne compagnie de traite des fourrures, qui a célébré son 334^e anniversaire dimanche.

« Nous avons l'intention d'être encore de la partie dans 334 ans, au service des consommateurs, a déclaré George Heller. Quant à la propriété de l'entreprise, elle revient aux actionnaires, et les actionnaires changent constamment. »

Jerry Zucker a indiqué à la fin de l'année dernière que son entreprise détenait un peu plus de 10 % des titres de la Baie. Depuis, il a augmenté sa participation à plusieurs reprises, achetant des actions par l'intermédiaire d'une société qu'il a mise sur pied en Nouvelle-Écosse, Maple Leaf Heritage Investments, dont l'unique objectif est d'accroître ses parts dans la Compagnie de la Baie d'Hudson.

S'exprimant rarement en public, M. Zucker n'a pas dévoilé quelles sont ses intentions à l'égard de l'entreprise qui possède les chaînes des magasins La Baie, Zellers et Déco Découverte.

M. Zucker pourrait « acheter da-



Le chef de la direction de La Baie, George Heller, ne s'inquiète pas des intentions de l'homme d'affaires Jerry Zucker.

vantage de titres, en vendre, ou faire une offre publique d'achat, a dit Robert Johnston, un cadre de Intertech Group, une entreprise de M. Zucker établie en Caroline du Sud. Toutes les options sont ouvertes », a-t-il ajouté.

Depuis l'arrivée de George Heller à la tête de la CBH, l'entreprise a regroupé les activités des entrepôts,

des services administratifs et de la distribution de ses trois bannières. La CBH peut désormais distribuer des produits de La Baie dans ses magasins Zellers s'il n'y a pas de La Baie dans un secteur donné. L'entreprise peut aussi inciter ses clients à visiter les trois bannières grâce à un programme commun de fidélisation.

Certains analystes demeurent ce-

pendant sceptiques. Malgré une augmentation de 25 % du titre de l'entreprise, au cours de la dernière année, l'action de la CBH, qui clôturait à 12,78 \$ la semaine dernière, valait 16 \$ de moins qu'il y a cinq ans. George Hartman, analyste chez Dundee, estime de son côté que M. Zucker n'a pas l'intention de démanteler la compagnie.

PHOTO PC

Intrawest: des discussions mais pas de décision

DENIS LESSARD

Le projet d'expansion d'Intrawest pour le Versant Soleil du Mont-Tremblant est « un gros projet d'investissement, un projet très important », a souligné hier le premier ministre Jean Charest en marge de sa visite officielle en France, qui débutait hier.

« La décision n'est pas prise encore ; on s'intéresse au projet, car on aimerait beaucoup qu'il puisse se réaliser », a-t-il ajouté, assurant que la décision serait prise le plus vite possible. Toutefois, étant donné les sommes attendues des deux ordres de gouvernement, « avant de prendre une décision, il faut vraiment mesurer notre capacité

d'y contribuer, compte tenu de nos moyens limités », a-t-il ajouté.

Intrawest, firme née en Colombie-Britannique devenue un leader international dans la réalisation de centres de ski, attend pas moins de 75 millions de chaque palier de gouvernement avant de donner le feu vert à une nouvelle phase de 1 milliard au Mont-Tremblant.

Tant à Québec qu'à Ottawa, les ministères concernés avaient bien des réserves devant ce projet, qui pourrait être lucratif même sans apport de fonds publics. Les discussions ont franchi une autre étape il y a quelques jours quand les cabinets des premiers ministres Paul Martin et Jean Charest ont voulu accélérer la prise de décision.

Baby Footet longues heures

BABY-FOOT

suite de la page 1

Même son de cloche chez Discreet Logic. « Le premier facteur d'attraction, ce sont les réalisations de l'entreprise », dit le directeur des communications, Alain Bourget.

De longues heures

Discreet Logic est la pionnière de la machine à cappuccino au bureau. « Même pendant les périodes creuses, nous n'avons pas coupé les jus, les bouteilles d'eau et le café », dit Alain Bourget.

Les 300 employés de Discreet sont accueillis le matin avec des bagels et des fruits frais. Des jeux vidéo sont à leur disposition et, tous les vendredis après-midi, ils sont conviés à un « Croustilles et vin ». Des soirées Martini sont organisées régulièrement.

Comme chez Ubisoft, ces éléments de la culture d'entreprise ont leur contrepartie.

« Ici, les gens travaillent très fort. Il y a une pression énorme pour créer de nouveaux logiciels à l'avant-garde. Les gens ont besoin qu'on leur donne des moyens et des moments pour sortir la vapeur », dit Alain Bourget.

Le baby-foot sert également de soupape aux créatifs des agences de publicité Groupe Cossette Communication et Diesel.

Pas tous les créatifs

Au Groupe Image Buzz, une entreprise spécialisée dans les effets spéciaux pour le cinéma et la publicité (Monsieur B.), il n'y a jamais eu de table de billard et il

n'y en aura pas. « Ici, l'atmosphère est presque familiale mais nous sommes loin de l'image bucolique véhiculée par des émissions comme Tribu.com », dit son PDG, Michel G. Desjardins.

Les employés de Buzz ont beau être des créatifs, son PDG souligne que les impératifs de la production et la vive concurrence imposent à son personnel rigueur, efficacité et rapidité d'exécution.

« Quand des clients paient de 500 à 600 \$ l'heure pour nos services, on peut penser qu'ils n'apprécieraient pas de voir des employés s'adonner à des activités ludiques pendant le travail », dit M. Desjardins.

Selon ce PDG, l'ampleur des avantages ludiques est intimement liée au contexte économique de chaque secteur. Dans le monde des effets spéciaux, la vive concurrence joue en défaveur des petites douceurs. Elle continue cependant à les favoriser dans le multimédia. « Ces temps-ci, l'argent est de leur côté », résume M. Desjardins.

Rémi Lacoste, employé d'Ubisoft, constate que son employeur met encore plus le paquet depuis la venue à Montréal du géant des jeux vidéo Electronic Arts. « Dans le multimédia, la guerre des avantages sociaux va augmenter », prévoit-il.

Prochaine étape pour Ubisoft ? « Une agence de rencontres ! » lance à la blague Rémi Lacoste, un des 85 % de mâles que compte l'entreprise.

Plus sérieusement, Martin Carrier indique que le personnel aura bientôt droit à des massages.

Le combat de Teachers' n'est pas fini

COMBAT

suite de la page 1

« Les provinces, plus elles vont se regrouper, plus elles vont travailler ensemble, plus elles vont avoir des succès. »

Une des batailles « mineures » gagnées par la coalition qui regroupe une trentaine de gros investisseurs est d'avoir pu obtenir les résultats des votes aux assemblées des actionnaires, « des votes qui, la plupart du temps, avisent la compagnie au lieu de l'obliger. Si on

parle de démocratie d'actionnariat, nous, on aimerait que ces votes-là comptent beaucoup plus. »

La coalition a aussi facilité la communication entre les actionnaires d'une même compagnie, même si dans plusieurs provinces, dont le Québec, les actionnaires n'ont légalement pas le droit de se consulter avant de voter. Une illustration de la vétusté des lois canadiennes en la matière, soutient M. Lamoureux.

« Techniquement, ce n'est pas nécessairement la chose la plus légale au monde, mais un avocat nous a

dit qu'on pouvait aller en cour et gagner. »

Les membres de la coalition se sont réunis il y a deux ans parce qu'ils « étaient frustrés », dit Claude Lamoureux. Depuis, l'Ontario a adopté son *Bill 198* sur la bonne gouvernance, mais la province pourrait aller plus loin, d'après lui.

En fait, à l'entendre, on déduit que la frustration demeure élevée. « Il reste un paquet de choses à faire au Canada, mais le législateur ne semble pas avoir vraiment le goût de le faire. »

Arcand, une manne pour 98,5 FM

ARCAND

suite de la page 1

En novembre dernier, le propriétaire, Corus, a annoncé qu'elle changeait la vocation de la station musicale COOL-FM pour en faire une radio de « contenu » ou un *talk radio*, comme on dit dans le jargon du milieu.

En attendant la décision du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), le 98,5 doit diffuser au moins 50 % de musique.

Avant l'arrivée de Paul Arcand, l'émission du matin était animée par Isabelle Maréchal. D'autres animateurs sont également ondes au cours de la journée, dont Érick Rémy et Gilles Proulx.

sentir sur la publicité de toute la grille horaire. « Comme dit le vieux dicton : *So goes the morning, so goes the rest of the day* », lance-t-il.

Reste à voir comment cette percée publicitaire touchera la station CKAC, l'ancien employeur de M. Arcand, qui est également l'objet d'une offre d'achat de Corus.

« Ce n'est pas catastrophique, dit Yves Hamel, le directeur des ventes de CKAC. Tout le temps d'antenne pour les prochains mois est vendu. »

Par contre, il souligne que les tarifs de la station AM sont à la baisse. Pour la période d'avril à la fin août, il estime le manque à gagner à quelque 200 000 \$.

« Sur un budget annuel de plusieurs millions, c'est peu », affirme-t-il.

Le directeur soutient que cette

« petite baisse » s'explique non seulement par le départ de l'animateur mais par l'incertitude liée à la vente de CKAC à Corus.

Le 30 mars, Corus a cédé cinq stations FM à Astral Média en échange de sept stations AM, y compris CKAC, et une station FM (CFOM-FM de Québec). Le CRTC doit donner son aval à cette transaction.

Le hic, c'est que Corus est déjà propriétaire du 98,5, qui fait concurrence à CKAC.

L'entreprise possède aussi Info 690, le canal de nouvelles continues, ce qui limite les chances de CKAC de se spécialiser dans ce créneau.

Paul Arcand a récemment perdu son titre d'animateur le plus écouté à Montréal aux mains de René Homier-Roy, de la première chaîne de Radio-Canada, au 95,1 FM.



PHOTO PIERRE McCANN, LA PRESSE

Marc Poulin, président de Sobeys Québec, donne aux IGA une stratégie très différente de celle de ses concurrents.

EN BREF

Le centre de la fourrure à Montréal

L'industrie de la fourrure de Montréal tiendra la semaine prochaine l'Exposition nord-américaine fourrure et mode de Montréal (NAFEM). C'est le plus important événement mode de la fourrure au Canada et l'un des trois majeurs dans le monde, qui attirera plus de 4000 représentants de l'industrie internationale des produits de luxe, pour le lancement des collections de l'hiver prochain. La valeur des transactions devrait dépasser 100 millions en quatre jours.

L'équipe avant tout

Selon un sondage, les restaurateurs du Québec préfèrent les employés qui savent travailler en équipe et qui sont formés dans les écoles. Les restaurants recherchent également chez les employés la rapidité d'exécution, une bonne attitude, la flexibilité quant aux heures de travail et l'honnêteté.

Délices Napoléon dans les IGA

Sobeys Québec a conclu une entente d'exclusivité d'un an pour distribuer les Délices Napoléon dans les IGA. Grâce à l'appertisation, qui s'apparente à la pasteurisation, et à un contenant étanche, ces plats prêts à manger, importés de France, se préparent en deux minutes au micro-ondes. Sans colorant ni agents de conservation, les Délices Napoléon gardent leur valeur nutritive pendant 18 mois, sans réfrigération. Ces plats ont un avantage sur les congelés et surgelés, déjà très populaires. C'est une innovation sur laquelle le président de Sobeys Québec, Marc Poulin, a décidé de miser, après un reportage de *La Presse Affaires* en octobre dernier.

Expansion de Future Shop à Laval

Future Shop déménage son magasin de Laval dans des locaux de 34 000 pieds carrés, au Centre Laval, qui seront inaugurés la semaine prochaine.

La Boris pour les jeunes rebelles

En décembre dernier, Michel Godin, l'ex-directeur général d'Unibroue en Europe, a commencé à importer la Boris d'Alsace, qu'on trouve déjà dans 900 supermarchés des trois chaînes d'alimentation et détaillants Couche-Tard. Michel Godin a planifié pour la Boris un concept pour attirer les jeunes rebelles mais elle plaît aussi aux baby-boomers et aux femmes, a-t-il découvert. C'est une de ces bières de spécialité auxquelles Sobeys Québec offre beaucoup de place, selon Marc Poulin. La bière est un marché très compétitif et chaque fournisseur qui s'y distingue mérite une meilleure place dans les IGA, a-t-il expliqué.

Les achats discrétionnaires

Aux marchands qui prétendent que Sobeys Québec a baissé, de 18 % à 14 %, le pourcentage de leurs achats discrétionnaires de produits novateurs, locaux et du terroir, le président a assuré qu'il n'en est rien. Marc Poulin a une entente contractuelle particulière avec chacun des marchands. « La plupart n'utilisent pas en totalité leur marge de manœuvre » parce que de nombreux produits locaux sont par la suite distribués dans toute la chaîne.

Collection d'automne

La chaîne Old Navy a présenté jeudi dernier sa collection d'automne en vue de l'ouverture, au début de mai, de ses sept premiers magasins au Québec, dans la région de Montréal et dans l'arrondissement de Sainte-Foy. Le détaillant américain, une filiale du groupe Gap, aurait sans doute attiré plus d'intéressés s'il n'avait pas dévoilé sa collection le soir de la dernière partie du club de hockey Les Canadiens. Un autre Old Navy doit également ouvrir au Marché Central Métropolitain en 2005.

Laurier Cloutier

IGA tient à se démarquer dans la jungle des supermarchés

LAURIER CLOUTIER

Les trois grandes chaînes d'alimentation se livrent au Québec une guerre des supermarchés — qui provoque des chutes de profits remarquables et des fermetures de magasins — mais Sobeys Québec réussit à se démarquer par sa stratégie originale.

Le grossiste des supermarchés IGA a notamment décidé de ne pas aménager de rayons non alimentaires comme Loblaws, et de ne pas ouvrir de grandes surfaces à rabais, comme les Super C de Metro et les Maxi de Provigo ; il cherche d'abord à mettre l'accent sur l'innovation et la variété dans l'alimentation, pour mieux servir avant tout ses clients habituels, plutôt que les occasionnels.

Il faut choisir, ça prend du courage, mais c'est une stratégie payante, a assuré le président de Sobeys Québec, Marc Poulin, à *La Presse Affaires*.

La chaîne canadienne a pourtant accusé une baisse de ses profits durant les trois derniers trimestres et averti ses actionnaires d'une nouvelle baisse au quatrième trimestre, quand les résultats seront publiés le 23 juin prochain. Metro a de son côté accusé la première baisse de ses profits trimestriels en plus de 13 ans.

« C'est clair que la croissance d'IGA ne se fait pas au détriment de la rentabilité de Sobeys Québec, de

ses marchands et de ses fournisseurs », a assuré Marc Poulin. « Et la stratégie mise au point au Québec a fortement influencé celle du reste du Canada, qui varie selon les régions, pour mieux coller à la réalité. » Le Québec exige plus de plats prêts à manger, de fromages, de charcuteries, de viandes préparées et de raffinements.

La concurrence est plus féroce que jamais, ce n'est pas exagéré de le dire. Plusieurs marchands sont inquiets de voir les nouveaux supermarchés se multiplier à leurs portes.

C'est « la guerre des pieds carrés », a d'ailleurs déclaré Marc Poulin. « Les hostilités ont commencé en 1999 et vont durer encore un an ou deux. » Depuis les transactions de Loblaws-Provigo et Sobeys-Oshawa-IGA, en 1998, ces chaînes et Metro construisent un million de pieds carrés de nouveaux magasins chaque année, au Québec. Et cela au net, une fois soustraite la superficie des magasins fermés, dans un marché en outre où la population stagne.

Une vraie bataille fait rage au Québec, a confirmé l'analyste de Research Capital David Brodie. C'est au Québec que la guerre de prix est la plus vive. Les trois chaînes occupent chacune le tiers du marché et le classement change tout le temps.

« IGA occupe toujours le premier rang des bannières au Québec », a af-

firmé Marc Poulin. Il faut préciser que les 252 supermarchés de la chaîne sont tous des IGA, sauf 12 Sobeys, tandis que les deux concurrents exploitent plusieurs bannières.

Qualifié d'expert en marketing par ses pairs, Marc Poulin n'a pourtant pas la partie facile, contre Pierre H. Lessard en particulier, président et chef de la direction de Metro, considéré comme l'un des meilleurs gestionnaires du secteur au Canada.

Marc Poulin a décidé de miser sur une gamme améliorée de produits, le service chaleureux et des prix compétitifs pour convaincre les clients d'augmenter leurs achats.

Mais encore faut-il avoir le réseau de magasins (concept, superficie) pour « livrer la marchandise ». Marc Poulin a demandé du capital au siège social. La conversion de 20 Sobeys en IGA a coûté 35 millions. La superficie moyenne des IGA a augmenté de 35 % et Sobeys Québec a haussé d'environ 350 000 pieds carrés par année sa superficie de magasins. « C'est une expansion rapide, car les besoins de la clientèle changent. »

Le dirigeant a par ailleurs basé sa stratégie sur un partenariat avec les marchands, « un avantage indéniable pour une chaîne. Les gens y mettent leur cœur. Il faut que l'émotion passe avec les clients ». Les 12 Sobeys « corporatifs » servent de vitrine, de centres de forma-

tion du personnel et aux tests de nouvelles méthodes « pour servir les marchands ».

Avec ses fournisseurs, Sobeys Québec crée des marques de commerce fortes et favorise l'innovation. Ce ne sont pas des adversaires de ses marques privées.

Marc Poulin a par ailleurs pris le virage de la loyauté avec sa clientèle principale. « Les affaires des supermarchés sont similaires à celles des magazines et des journaux. L'important n'est pas la vente en kiosques. Il faut convaincre les clients de s'abonner, pour construire une rentabilité à long terme. Air Miles permet d'atteindre nos objectifs, à des coûts acceptables. »

Par ailleurs, les ouvertures se poursuivent à un bon rythme. Un IGA a ouvert mercredi dernier dans l'arrondissement de Brossard, un autre suivra sur le boulevard Taschereau le 26 mai, et l'arrondissement de Dollard-des-Ormeaux pourra compter sur un nouvel IGA le 19 mai.

D'ici juillet prochain, Marc Poulin dénombre 14 nouveaux magasins, agrandissements et rénovations. À l'automne, ça va continuer au même rythme. Les magasins agrandis ou rénovés haussent souvent leurs ventes du double et parfois du triple. Les investissements de Sobeys et de ses marchands au Québec approchent 500 millions.

Les constructeurs en mission

LAURIER CLOUTIER

Des constructeurs et fabricants de matériaux du Québec font flèche de tout bois pour exporter en Europe et en Amérique.

Si la construction va très bien depuis quelques années, il n'en reste pas moins que le marché local est souvent trop petit pour soutenir, à lui seul, la croissance de nombreuses compagnies.

Coup sur coup, l'industrie de la construction participe à deux missions commerciales à l'étranger en l'espace de deux semaines.

Sept entreprises canadiennes, dont quatre du Québec, ont terminé la semaine dernière avec succès leur mission à Londres et Birmingham, au Royaume-Uni, pilotées par SCHL International, une division de la Société canadienne d'hypothè-

ques et de logement. Cette semaine (première de mai), 10 compagnies du Québec se rendent à Washington dans l'espoir de récolter des contrats dans un marché où les projets de construction atteignent près de 5 milliards de dollars américains.

Organisée par le World Trade Centre Montréal et l'Association de la construction du Québec, la mission se rendra à Washington, les 5 et 6 mai prochain, sous la présidence de Pierre-Marc Gendron, vice-président de Schokbeton, de Saint-Eustache.

Depuis quatre ans, sept autres missions ont permis aux entreprises de s'implanter dans les villes les plus dynamiques des États-Unis, notamment Chicago et New York, et de l'Amérique latine, selon les organisateurs.

« L'exportation est devenue une nécessité concurrentielle incontournable, puisque la prospérité des entreprises en dépend de plus en plus », a déclaré Benoît Labonté, président et chef de la direction de la chambre de commerce du Montréal métropolitain, qui sert de pont vers les marchés par sa division, WTC Montréal.

« Les missions commerciales ont déjà permis à plus de 60 participants de rencontrer des entrepreneurs généraux et des architectes d'importantes firmes, en plus de vi-


siter des chantiers innovateurs d'envergure », a de son côté déclaré Me Pierre Hamel, directeur de l'Association de la construction.

Dans le cas de la mission de la SCHL, les sept exportateurs canadiens ont rencontré à Londres de nombreux acheteurs et distributeurs éventuels de l'habitation avant de se rendre à Birmingham pour participer à des séances de jumelage dans le cadre d'Interbuilt, la plus grande foire commerciale du Royaume-Uni dans la construction.

La mission comprenait deux entreprises de maisons préfabriquées, Demtec, de Princeville, et Faberca, de Proulxville, de même que deux fabricants de matériaux, Unifix de Bromont (panneaux de béton léger), et Jeld-Wen, de Saint-Appollinaire (fenêtres).

Des constructeurs d'habitations du Québec connaissent déjà du succès au Royaume-Uni et cela augmente l'intérêt des autres. Novabrik, de Montréal, a tout récemment signé avec Acheson & Glover un contrat de transfert de technologie de son système de parement de briques sans mortier.

Nordic Bois d'ingénierie, de l'arrondissement de Dorval, une filiale de Chantiers Chibougamau, a implanté une succursale au Royaume-Uni, sous le nom de Canuk.




Shell Canada Limitée
Avis de dividende

Avis est donné par la présente qu'un dividende de vingt-deux cents (0,22 \$) par action a été déclaré sur les actions ordinaires en circulation, payable le 15 juin 2004 aux actionnaires de la société inscrits aux registres à la fermeture des bureaux le 14 mai 2004.

Par ordre du Conseil
H.W. Lemieux
Vice-président
et secrétaire
Calgary, Alberta
30 avril 2004

3224309A



800

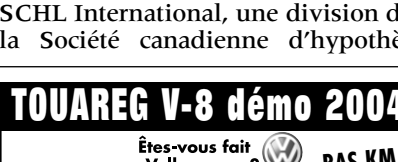
Avis

850 AVIS DE DISSOLUTION, CHANGEMENTS DE NOM

PRENEZ AVIS que la corporation **MONTRÉAL TECHNOVISION** demandera à l'inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre. À Montréal, ce 12e jour de décembre 2003 Robert Nault, secrétaire de la corporation R 850

TOUREG V-8 démo 2004

Êtes-vous fait pour Volkswagen? **BAS KM A QUI LA CHANCE!**



Popular 5441, rue St-Hubert
MONTREAL Tél.: (514)274-5471
Laurier www.popular.qc.ca

Portes Lambton s'ouvre sur le monde

De la fabrication résidentielle aux secteurs commercial et architectural

MARIO DUFRESNE
COLLABORATION SPÉCIALE

Qu'ils fréquentent le Ritz Carlton de San Francisco, la Banque de Chine, le Manoir Richelieu et autres lieux huppés de la planète, il y a de fortes chances qu'un jour ou l'autre les jetsetters de ce monde aient franchi une porte fabriquée à Lambton.

Dans ce petit village à mi-chemin entre Thetford Mines et Lac-Mégantic, Portes Lambton a réussi à s'imposer comme le leader canadien des portes commerciales et architecturales et à laisser son nom à peu près aux quatre coins du monde.

De la petite entreprise fondée par la famille Bellegarde en 1945 et après avoir traversé de nombreuses crises qui, chaque fois, remettaient son existence en question, la PME de Lambton a finalement trouvé sa voie vers le milieu des années 90.

A la suite d'une restructuration majeure et de l'injection de plusieurs millions, elle est passée du

Pour Roger Jacques, Beauceron d'origine, la progression dans ce marché de plus en plus limité relevait plus du miracle que de la saine gestion. Et le temps semble lui avoir donné raison.

statut d'entreprise qui se consacrait à la fabrication de portes résidentielles aux secteurs commercial et architectural, plus complexes.

Ce qui signifiait la fin des lourds inventaires mais aussi exit les 3000 portes par jour qui sortaient des ateliers en 1994. Le chiffre venait de passer à 800.

« C'est 325 clients que nous avons offert gracieusement à nos concurrents lorsque nous avons effectué ce tournant », explique Roger Jacques, président de l'entreprise.

Et, loin d'avoir eu des regrets, l'ex-thanatologue habitué aux changements radicaux est convain-

cu que « c'est ce qui a sauvé l'entreprise ».

Pour le Beauceron d'origine, la progression dans ce marché de plus en plus limité relevait plus du miracle que de la saine gestion. Et le temps semble lui avoir donné raison, lorsqu'on s'informe du chiffre d'affaire actuel de la compagnie, il lance fièrement « 35 millions ! »

Mais qu'est-ce qu'elles ont de si particulier, ces portes ? Après tout, une porte, c'est une porte. « Oh non ! réagit vivement Yvan Lacroix, directeur général de l'usine. En apparence, poursuit-il, on pourrait vous donner raison, quoique là encore on a un esthétisme bien à nous. »

Ce qui les distingue, selon le DG, se situe dans les étapes de fabrication. « Nous sommes présents du début à la fin, c'est-à-dire de l'assistance à la rédaction des devis architecturaux à la pose. »

Ainsi, rien ne leur échappe, dirait-on. Ils ont même mis au point un système de cadrage en fonction de leurs besoins.

« Lorsqu'une porte sort de l'usine, c'est parce qu'elle est conçue sur mesure pour les besoins des clients », poursuit M. Lacroix. Une stratégie qui leur a permis d'enlever le contrat (dans le sens littéral du terme puisqu'il ne leur était pas destiné à prime abord) pour le fameux édifice de la Caisse de dépôt du Québec.

Mais, c'est aussi grâce à cette manière d'opérer que, d'une commande destinée au Ritz Carlton de Washington, ils se sont retrouvés à New York,

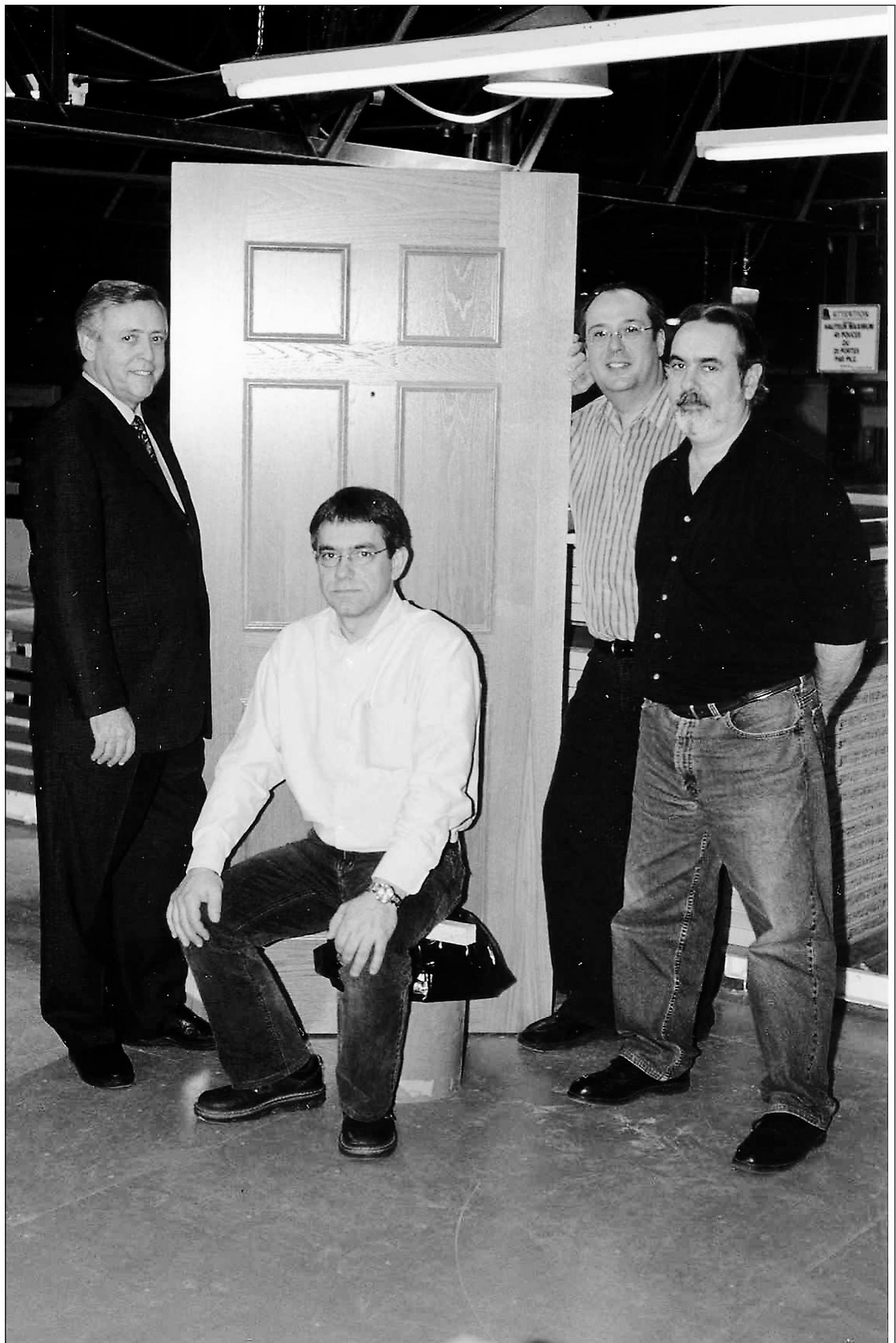
Boston et San Francisco, toujours pour le géant de l'hôtellerie de luxe.

En tout, un contrat qui a résulté en la fabrication de 32 000 portes. Et les anecdotes du genre se comptent sinon par milliers du moins par centaines. Les palais de justice américains s'approvisionnent pour une bonne part à Lambton, idem pour les universités, les banques (notamment à Pékin), etc. Ce qui fait dire à Roger Jacques que pour l'instant l'arrivée de la Chine sur le marché nord-américain ne l'inquiète pas du tout.

« Plus sérieusement, ajoute-t-il, notre façon de faire serait difficilement applicable à une entreprise aussi éloignée de ses clients. Ne serait-ce que pour l'aspect assistance aux devis, par exemple. »

Mais dans l'avenir, si l'Asie revoit ses stratégies ? Là-dessus, la réponse ressemble davantage à un « pas de commentaires » : on préfère se fier à une réputation établie, l'échantillonnage pour l'homologation et au virage vers l'industrie durable en accord avec les normes environnementales.

Sur ce point, Portes Lambton s'apprête à joindre le club sélect du Conseil du bâtiment durable du Canada. « Non seulement pour une question



Sur la photo, dans l'ordre habituel, Roger Jacques, président, Yvan Lacroix, directeur général, et Yves Thibault et Michael Sloan, tous deux coordonnateurs au marketing de l'entreprise.

de marché en pleine expansion, s'empresse d'ajouter M. Jacques, mais aussi parce qu'il y a urgence et que, si on ne pense pas environne-

ment dans notre secteur, c'est ce même marché qui sera en péril. Pensez seulement à toute la consommation d'énergie dans l'industrie du bâti-

ment : si on ne réagit pas on va payer chèrement pour ça. »

Un virage qui pourrait ouvrir bien des portes à l'ambition.

L'ENTREPRISE

Portes Lambton

Siège social : Lambton

Actionnaires : Propriété Famille Jacques à 80 % et un groupe d'employés à 20 %

Produits : Portes commerciales et architecturales

Chiffre d'affaires : 35 M \$

Principaux clients : Canada et États-Unis

LES MEILLEURES PRATIQUES D'AFFAIRES

Une stratégie distinctive: une tâche de longue haleine

TAÏEB HAFSI



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

- 16 -

Lorsqu'on étudie les entreprises à succès, c'est le caractère créatif de leurs stratégies qui explique le mieux leur réussite et la durabilité de celle-ci. Elles se distinguent d'une manière qui est spectaculaire.

IBM est devenue la grande entreprise qui a dominé l'informatique traditionnelle depuis 40 ans parce que ses dirigeants ont eu le courage de l'éloigner de la course à la technologie la plus avancée pour répondre aux besoins de compatibilité qui préoccupaient les clients.

Sony a remarquablement réussi dans un marché très difficile, où tout produit est immédiatement copié, en développant un système de génération d'innovations impossible à copier.

Les copieurs ont été ainsi étouffés par une machine qui généraient 500 à 800 nouveaux produits par

an. Dell a réussi un positionnement contre — intuitif en se concentrant d'abord sur les corporations et les institutions publiques et en s'éloignant des circuits de distribution traditionnels.

Et les exemples sont nombreux et souvent popularisés par la grande presse.

On pourrait cependant rapidement conclure que l'acte de création est essentiellement intellectuel et que le plus difficile est de penser à quelque chose de nouveau. Pas du tout.

Lorsqu'on pense à quelque chose de nouveau, l'exercice ne fait que commencer. En fait, il faut littéralement construire une nouvelle position sur le marché.

Tant qu'on ne l'a pas réalisée, il ne s'agit que d'une idée sans valeur.

Le problème est que l'incertitude du monde des organisations est telle que nous ne savons jamais à l'avance si nous allons finalement réussir à être différents et uniques.

En effet, les idées peuvent ne pas être originales ou, si elles le sont, d'autres peuvent aussi y penser en même temps que nous.

Dans ce cas, si on imagine que plusieurs peuvent tenter au même moment de développer le même concept « unique », au bout du compte, aucun ne sera vraiment unique.

On ne sait jamais à l'avance si on

va vraiment être différent. On doit donc construire l'unicité et le caractère distinctif en prenant beaucoup de risques et, dans ce cas, l'intuition est au moins aussi importante que l'analyse.

Heureusement, il y a beaucoup d'aspects qui peuvent contribuer à la distinction et ceux-ci peuvent être développés au fur et à mesure que les dirigeants comprennent les tendances et les forces qui vont faire les marchés de demain.

Ainsi, Michael Dell voulait au départ, simplement vendre des PC et survivre. Éconduit par les réseaux de distribution traditionnels, il fut obligé de trouver des clients corporatifs, suffisamment connaisseurs de la nature du produit pour ne pas avoir peur de producteurs nouveaux.

Ce faisant, il a inventé une toute nouvelle façon de vendre les PCs. Lorsque ce fut fait, il s'était nettement distingué de tous les autres, mais il réalisa aussi que pour confirmer son avantage, il fallait qu'il aille plus loin et construise le système de production, la logistique, la relation avec la clientèle, le service, le développement, et en général le mode de fonctionnement interne, qui allaient renforcer ce nouvel avantage et faire de sa position une citadelle difficile à assiéger et à prendre.

C'est cette construction là, plus que l'idée de positionnement, qui

explique que cette entreprise est aussi profitable dans un marché où toutes les entreprises sont en difficulté. Cela suggère que les avantages concurrentiels durables sont souvent liés au fonctionnement de l'organisation. Lorsqu'on travaille sur l'organisation elle-même, les concurrents ne savent pas vraiment ce qu'il faut copier.

De plus, le mode de fonctionnement, le mode de management, sont très difficiles à copier. Ainsi, être différent et être unique revient souvent à construire une organisation qui, dans son fonctionnement, est différente et unique.

Sony ou 3M sont uniques, non pas parce qu'elles ont des produits uniques, mais parce qu'elles ont construit des organisations qui génèrent de façon récurrente ces produits uniques.

Honda et Toyota sont uniques, pas seulement parce qu'elles fabriquent des produits de qualité, mais surtout parce que leur système de gestion est difficile à copier même lorsqu'elles s'ouvrent au regard scrutateur de leurs concurrents, comme elles l'ont fait.

De plus, on ne sait pas trop comment les copier parce que les spécialistes disent qu'il y a ambiguïté quant à l'origine de leur avantage concurrentiel.

Dans la construction de cette organisation, le rôle des dirigeants est considérable. Ils inspirent le dé-

sir d'être unique en développant les valeurs qui vont baliser le chemin et en contribuant à les transmettre aux acteurs clés.

Aussi, ils gèrent le processus délicat qui amène les membres de l'organisation, souvent dérangés par l'incertitude causée par le changement, à ne pas se disperser ou se détruire mutuellement dans la construction d'un avantage concurrentiel durable.

L'organisation est cependant souvent conçue pour soutenir un certain positionnement. Lorsque le positionnement s'affaiblit, comme ce fut le cas pour Apple dans les PC ou pour GM dans l'automobile, l'organisation doit être reconstruite, ce qui représente une des tâches les plus difficiles qui soit.

Un véritable avantage concurrentiel est probablement toujours durable. Mais aucun n'échappe au travail à la fois créateur et destructeur (1) des entrepreneurs d'aujourd'hui à la recherche des avantages de demain. Grâce à eux, la roue de la création tourne sans fin à l'horizon.

(1) Chaque fois qu'un entrepreneur réussit à créer quelque chose de nouveau, il détruit du même coup l'ancienne (chose) qu'il remplace.

L'auteur est titulaire de la Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, et professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal.

iPod transforme Apple

Les ordinateurs Apple ont leurs adeptes, souvent des utilisateurs qui ne voudraient pour rien au monde utiliser un PC sous Windows. Mais le fondateur d'Apple, Steven P. Jobs, est rendu ailleurs. Avec raison : le succès retentissant du lecteur numérique iPod est en train de transformer son entreprise. Un reportage du *New York Times*.

JOHN MARKOFF
THE NEW YORK TIMES

Si vous arpentez les corridors et les atriums du siège d'Apple Computer ces jours-ci, vous remarquerez qu'il y manque quelque chose. Disparues les affiches vantant les minces ordinateurs personnels de la compagnie. Dans le hall principal, elles ont été remplacées par un gigantesque panneau d'affichage haut de trois étages à la gloire de la nouvelle avenue explorée par le PDG, Steven P. Jobs : le iPod, lecteur numérique de musique en fichiers MP3, une affaire qui se chiffre en milliards de dollars.

En tout juste deux ans et demi, M. Jobs a réussi à transformer un gadget bien conçu, qui tient dans la paume de la main, à lui adjoindre un logiciel le connectant aux ordinateurs personnels tournant sous Macintosh et Windows et à convaincre l'industrie de la musique qu'il avait trouvé une solution élégante pour mettre fin au cauchemar que représente le piratage informatique. Ce faisant, il a déplacé l'accent que mettait naguère Apple sur ce qui avait rendu l'entreprise célèbre, des ordinateurs dans le vent, que l'on pouvait même aimer, pour le concentrer sur ce qui, espère-t-il, rendra sa compagnie pertinente et rentable dans l'avenir : des produits pour un style de vie en numérique.

En fait, le succès énorme que M. Jobs a connu grâce au iPod pourrait bien être survenu juste à temps. Car malgré tous les avantages que l'on reconnaît aux Macintosh au chapitre du design et de la convivialité, les activités globales d'Apple en matière de PC continuent de croître encore plus lentement que celles de ses concurrents faisant appel à Microsoft et à Intel.

Qui plus est, le Consumer Electronics Show qui s'est tenu à Las Vegas en janvier a clairement démontré qu'une horde de fabricants de biens de consommation et de compagnies informatiques s'apprêtent à mener un nouvel assaut destiné à implanter une foule de gadgets électroniques dans tous les recoins de la maison. En particulier, deux puissants concurrents d'Apple, Sony et Microsoft, font le pari que M. Jobs se trompe lorsqu'il dit c'est une affaire de musique. Car plus tard cette année, les deux compagnies prévoient lancer de petits lecteurs portables, plus chers, qui combineront vidéo et audio. Les dirigeants de Sony et de Microsoft espèrent ainsi porter un dur coup aux iPod.

Alors, Apple finira-t-il par être terrassé par ses compétiteurs plus

puissants et mieux nantis ? Dans le monde de la technologie, il semble y avoir une réponse simple et uniforme à cette question : ne sous-estimez jamais Steven Jobs.

Influence incomparable

Ses racines plongeant à la fois dans la culture numérique de Silicon Valley et dans la contre-culture des années 1960, M. Jobs est depuis longtemps l'arbitre de ce qui est *cool* en technologie. Et grâce à l'importance accrue dont il jouit à Hollywood par le truchement de sa deuxième compagnie, Pixar Animation Studios, M. Jobs a atteint un niveau d'influence sur le mode de vie dans l'ère numérique qu'aucun rival de l'industrie informatique, même parmi les plus puissants, n'a réussi à égaler.

Au cours des trois derniers mois, Apple a vendu 807 000 iPod, surpassant pour la première fois la vente d'ordinateurs Macintosh (749 000 unités).

Depuis qu'il est revenu chez Apple il y a sept ans, chez ce fabricant d'ordinateurs qu'il avait contribué à créer en 1976, M. Jobs a réalisé une fusion de mode, de marque, de design industriel et d'informatique. Il a ouvert une chaîne de 78 magasins de détail pour faire connaître les designs d'Apple dédiés aux consommateurs et pour entourer les ordinateurs de la compagnie d'une foule de produits informatiques grand public.

Les magasins sont devenus eux-mêmes une affaire de milliards de dollars, exploit d'autant plus remarquable qu'un des grands concurrents d'Apple, l'américain Gateway, a mordu la poussière au cours de la même période en recourant à une stratégie de détail semblable.

Résultat ? Apple se comporte moins comme une compagnie d'ordinateurs et davantage comme les compagnies multinationales axées sur leur marque, telles que Nike et Virgin. Le succès du iPod est aussi l'indication la plus manifeste que si M. Jobs doit réussir sa mission de requinquer Apple, il gagnera la bataille non pas en affrontant directement ses concurrents qui fabriquent des ordinateurs personnels, mais en changeant les règles du jeu.

En fait, l'entreprise Apple qui est en train d'émerger est peut-être un signe avant-coureur de ce phéno-

mène. Il se peut que la croissance de la compagnie ne se définisse plus par sa part de marché dans le monde des PC (une mesure dont l'importance décroît dans l'industrie), mais plutôt par la capacité de M. Jobs de créer de nouveaux marchés de consommation.

L'entrepreneur, qui dit occuper 70 % du marché du téléchargement légal de la musique et 45 % du marché du MP3, voit dans ce glissement une douce vengeance. « Nous aurons la chance de voir ce que les ingénieurs et les concepteurs d'Apple peuvent vraiment accomplir une fois que nous aurons dépassé les 5 % de parts du marché qu'occupe le système d'exploitation Macintosh », dit-il.

Plus brillant que Gates ?

Aux yeux de certains acteurs de l'industrie, M. Jobs a même, ces derniers temps, brillé d'un éclat plus vif que son adversaire de toujours, Bill Gates, de Microsoft, pas sur le plan des parts de marché, bien sûr, mais au chapitre de l'innovation.

« Bill Gates et Steve Jobs ont tous deux eu l'idée de rendre le monde numérique, mais Gates a perdu la bataille », soutient George F. Colony, chef de la direction de Forrester Research, cabinet de consultants pour l'industrie informatique. « Malgré tous ses défauts, M. Jobs a maintenu le rêve intact, que ce soit au cinéma, en musique ou en photos, dit-il. Je l'appelle le numérisateur. »

Deux données importantes dans les plus récents rapports trimestriels soumis par Apple et annoncées le 14 avril, mettent en évidence la nouvelle approche de M. Jobs. Au cours des trois derniers mois, Apple a vendu 807 000 iPod, surpassant pour la première fois la vente d'ordinateurs Macintosh (749 000 unités). Au cours de la même période, les revenus tirés des produits autres que les Macintosh ont atteint 39 % du total de 1,91 milliard de dollars américains durant le trimestre, soit plus du double du pourcentage qu'il y a deux ans.

« C'est fascinant d'observer la compagnie se métamorphoser en quelque chose d'autre », avance Charles R. Wolf, analyste de Needham & Co., une firme de Wall Street. « M. Jobs est absolument brillant dans sa compréhension des produits de consommation », ajoute-t-il. En fait, tout au long de sa carrière, Steve Jobs s'est distingué autant par les produits qu'il a refusé de vendre que par ceux auxquels il a donné son accord.



PHOTO NOAH BERGER, BLOOMBERG NEWS ©

Le succès énorme que Steve Jobs a connu grâce au iPod pourrait bien être survenu juste à temps.

Juergen Schrempp sauve sa peau

Les défis de DaimlerChrysler restent énormes

AGENCE FRANCE-PRESSE

Le patron de DaimlerChrysler, Juergen Schrempp, reste en sur-sis à la tête du constructeur où il doit impérativement rebondir après son échec d'expansion au Japon, alors que la stratégie du groupe donne une image de « meccano permanent » depuis des années.

Il a été confirmé dans ses fonctions la semaine dernière par son conseil de surveillance en dépit des ratés de son grand projet de partenariat avec le numéro 4 du secteur automobile au Japon, Mitsubishi Motors, qu'il a brutalement privé de soutien financier.

Pour sauver sa peau, le manager de 59 ans a été toutefois contraint de faire des concessions.

Il a dû d'une part accepter la marginalisation de celui dont il voulait faire son dauphin au sein de la firme, le numéro deux de Chrysler Wolfgang Bernhard, 43 ans, qui se voit retirer la présidence de la prestigieuse filiale Mercedes, sous pression en particulier des représentants du personnel, mécontents de son style de management sans états d'âme.

« Juergen Schrempp a réussi à survivre mais a dû sacrifier Bernhard pour cela à la demande du comité d'entreprise. Après la crise avec Mitsubishi, il reste affaibli et sera encore pour longtemps dépendant des syndicats », commentait vendredi le quotidien allemand Handelsblatt.

Surtout, le PDG du quatrième constructeur mondial sait qu'il n'a plus droit à l'erreur.

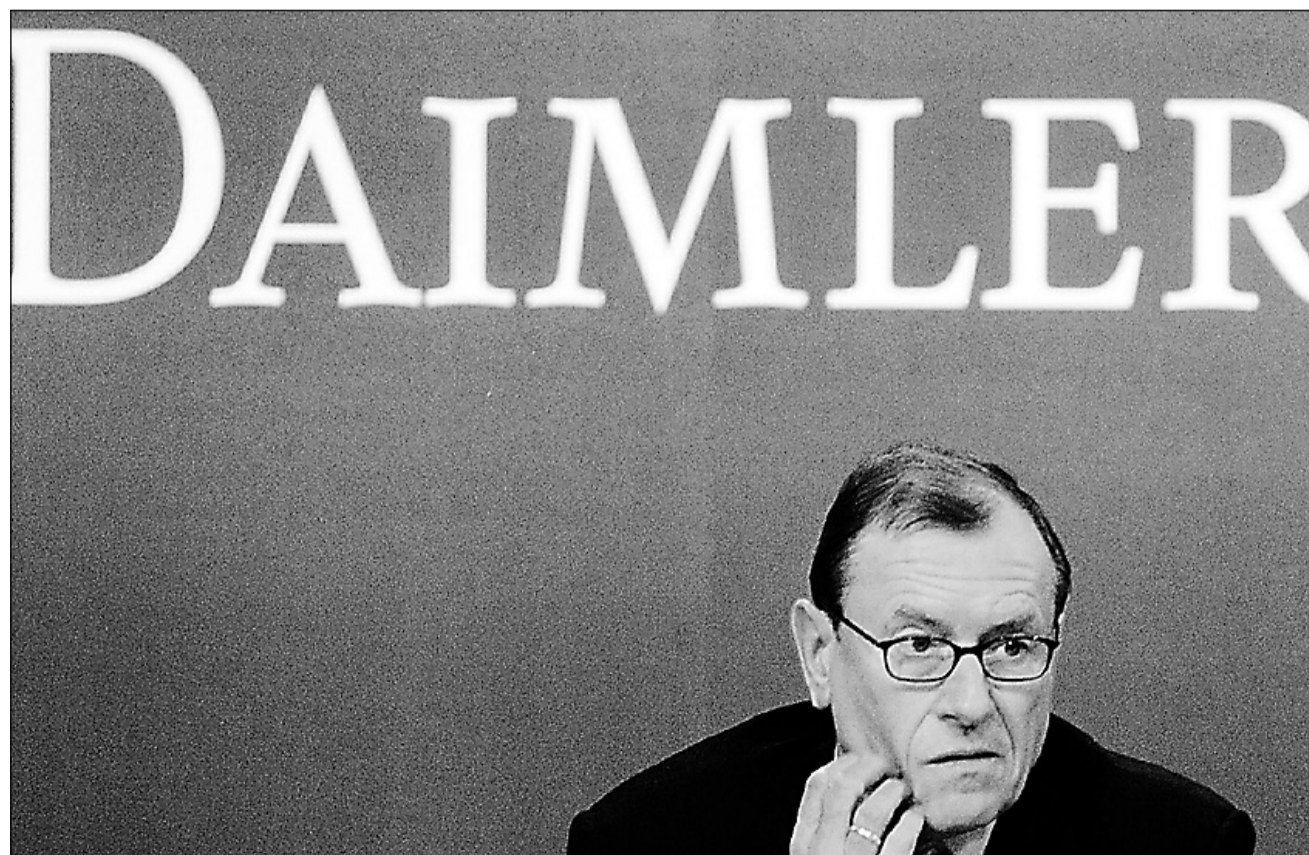


PHOTO AXEL SEIDEMANN, BLOOMBERG NEWS ©

Le PDG du quatrième constructeur mondial sait désormais qu'il n'a plus droit à l'erreur.

En plus de la débâcle Mitsubishi, DaimlerChrysler envisage de vendre à présent la part de 10 % (valorisée à quelque 850 millions d'euros, soit 1,6 milliard CAN.) qu'il détient dans le principal constructeur sud-coréen Hyundai.

M. Schrempp espère repartir de l'avant en signant bientôt de nouvelles alliances en Chine, le mar-

ché enregistrant la plus forte croissance au monde.

Problème : le lâchage de Mitsubishi Motors a sérieusement terni la réputation de fiabilité de DaimlerChrysler en Asie et l'urgence pour le groupe de marquer des points en Chine le place en position de faiblesse dans les négociations.

« Les problèmes avec Mitsubishi n'ont certainement pas amélioré la situation de DaimlerChrysler dans les négociations », indique dans l'hebdomadaire WirtschaftsWoche un responsable de la société Beijing Automotive, avec laquelle le groupe germano-américain a déjà prévu de construire des camionnettes Mer-

cedes. Le changement de cap vers « l'Empire du Milieu » est une nouvelle étape dans le chantier permanent qu'est devenu DaimlerChrysler depuis l'arrivée à sa tête en 1995 de Juergen Schrempp.

Un manque de continuité qui lui est aujourd'hui vivement reproché.

Celui que la presse allemande surnomme « Rambo » pour son côté fonceur a commencé par défaire ce qu'avait bâti son prédécesseur Edzard Reuters en faisant du conglomérat qu'était Daimler-Benz (aéronautique, automobile, informatique, télécoms, transport), un groupe automobile pur.

La fusion avec le constructeur automobile américain Chrysler en 1998 a depuis tourné au vinaigre : la valeur boursière du groupe a été entre-temps divisée par deux, à 39 milliards d'euros (64 milliards CAN.).

L'échec de l'offensive au Japon a été encore plus cuisant. À la fin des années 1990, Schrempp laisse échapper sa chance en renonçant à s'allier à Nissan, au profit de Mitsubishi Motors.

Nissan affiche aujourd'hui de confortables bénéfices, pour le plus grand bonheur de son grand actionnaire Renault. En revanche, Mitsubishi lutte pour sa survie.

Interrogé un jour sur le fait de savoir s'il ne rêvait pas parfois d'avoir pris à l'époque une décision différente, M. Schrempp avait répondu : « Presque toutes les nuits ».

FORUM

LA PRESSE AFFAIRES

ÉDITORIAL

Le pouvoir des actionnaires



mboisver@lapresse.ca
MICHÈLE BOISVERT

Le *Globe and Mail*, de Toronto, publiait vendredi un important dossier sur la rémunération des dirigeants des entreprises canadiennes. L'analyse de ce reportage particulièrement fouillé révèle à quel point cette rémunération a grimpé en flèche au cours des dernières années. Cette progression est-elle véritablement justifiée par la performance de l'entreprise ?

Un nombre croissant d'actionnaires en doutent et se disent préoccupés par cette tendance. Plusieurs groupes, dont des caisses de retraite, veulent dorénavant connaître les raisons justifiant la rémunération consentie à certains dirigeants d'entreprise. Cette mobilisation des actionnaires est capitale, s'avérant un véritable garde-fou aux excès des grandes sociétés.

Au Québec, l'Association de pro-

Si l'investissement responsable est un phénomène plutôt émergent au Québec, il est solidement ancré aux États-Unis.

tection des épargnants et investisseurs, fondée en 1995 par Yves Michaud, a fait oeuvre de pionnier. La toute première proposition de l'APEIQ concernait justement la rémunération des dirigeants d'entreprise. L'éclatement des grands scandales boursiers a accentué la prise de conscience des investisseurs et d'autres groupes ont vu le jour comme la Coalition canadienne pour la bonne gouvernance, mise sur pied par Claude Lamoureux, le chef de la direction de Teachers' (la caisse de retraite des enseignants de l'Ontario), et le gestionnaire montréalais Stephen Jaroslowki. L'an passé, Teachers' a refusé de voter en faveur de la proposition visant l'élection des membres du conseil de Magna International, parce qu'elle considérait que la rémunération accordée au président du conseil de l'entreprise, M. Frank Stronach, était injustifiée.

APPEL À TOUS

Nortel: un cas désespéré?

À la suite de la chute du titre de Nortel, croyez-vous que les actionnaires peuvent encore espérer un rétablissement de l'entreprise?

Le congédiement du président de Nortel, Frank Dunn, a fait plonger le titre de Nortel. Possédez-vous des actions de cette entreprise? Combien avez-vous perdu cette semaine? Selon vous, est-ce le temps de se débarrasser de ce titre, ou faut-il profiter de l'occasion pour acheter du Nortel? Qui, à votre avis, est responsable des nouvelles difficultés de la compagnie?

Faites valoir votre opinion à forum@lapresse.ca

Participez au sondage sur www.lapresseaffaires.com

SONDAGE lapresseaffaires.com

LA SEMAINE DERNIÈRE

Lorsque vous devez vous déplacer vers Toronto ou vers une autre grande ville canadienne, quelle ligne aérienne choisissez-vous?

Air Canada: 58% Jetsgo: 29%

WestJet: 13%

Nombre de répondants : 549 internautes.

Le commentaire de **JACQUES ROY**, professeur à HEC Montréal et spécialiste du transport :

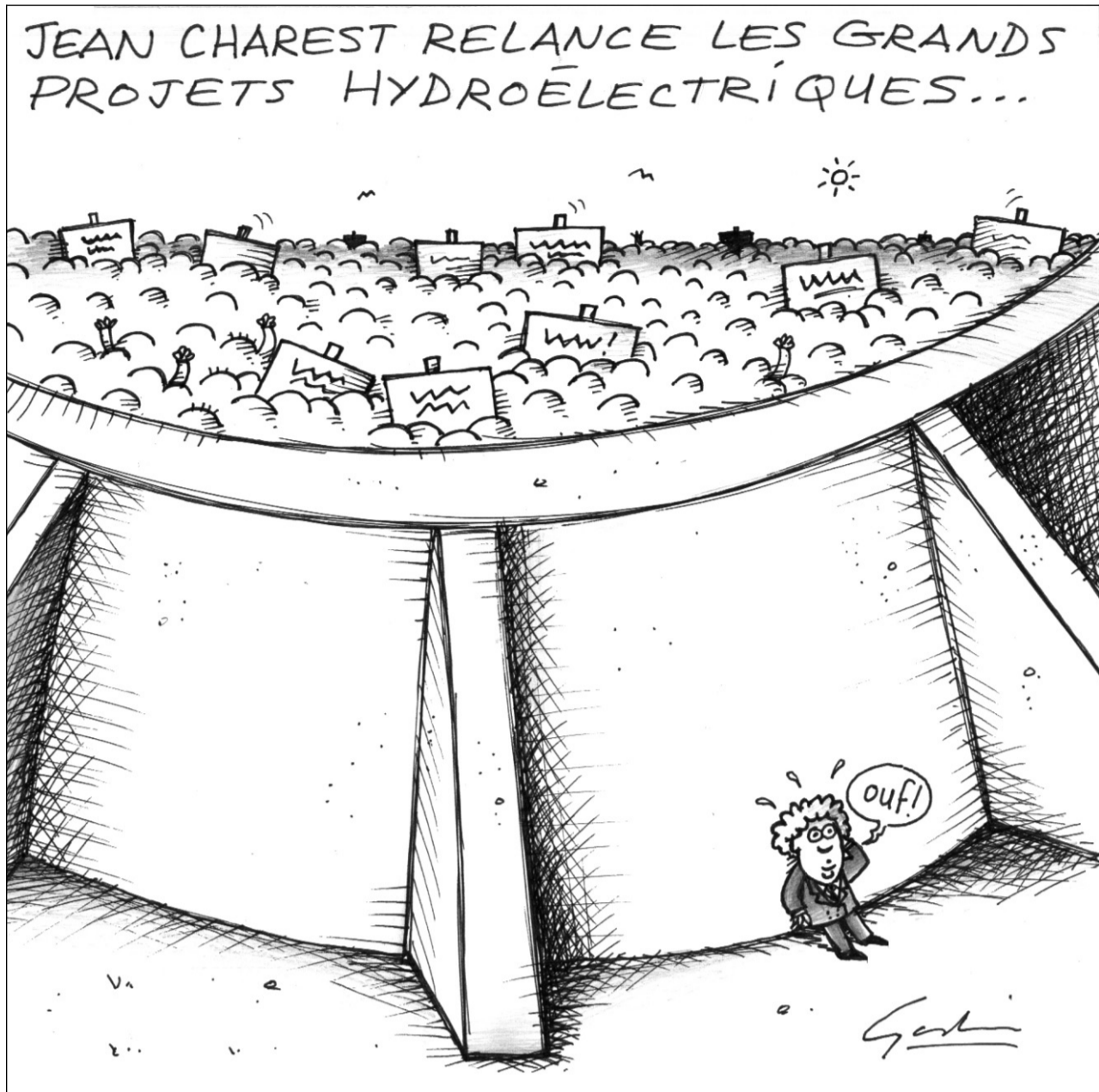
« Ces résultats confirment la tendance de la clientèle à opter pour des vols à rabais, surtout si on considère qu'Air Canada offre aussi des tarifs réduits avec Tango. Ce n'est pas très encourageant pour Air Canada, qui détenait encore 80 % du marché du transport aérien canadien en 2000, et dont Montréal a longtemps été considéré comme la forteresse. Mais je ne pense pas que la tendance puisse continuer à s'accroître indéfiniment : les voyageurs internationaux doivent pouvoir transiter à l'intérieur du pays sans changer de compagnie aérienne. En ce sens, il reste un marché pour Air Canada. »

La mobilisation des actionnaires s'exprime également par la hausse sensible des propositions soumises lors des assemblées annuelles. Ces dernières sont, dans bien des cas, loin d'être aussi expéditives qu'autrefois. Les questions des actionnaires ainsi que les propositions déposées dépassent les préoccupations touchant la gouvernance des entreprises et la rémunération de ses dirigeants. On aborde de plus en plus la responsabilité sociale des entreprises, une cause qui compte de plus en plus d'adeptes. Le Conference Board du Canada inclut parmi les éléments de la responsabilité sociale des entreprises : l'investissement dans la communauté, les relations avec les employés, la création et le maintien de l'emploi, les préoccupations environnementales et la performance financière.

Qui n'a pas entendu parler du Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises? Ce regroupement, formé de 22 communautés religieuses du Québec, coordonne ses placements boursiers. Parmi ses cibles récentes figurent Sears Canada, la Pétrolière Impériale et Hydro-Québec. Les questions soulevées concernaient les normes de travail chez certains fournisseurs de Sears dans les pays du tiers-monde, la politique environnementale de la Pétrolière Impériale et l'opposition au projet de centrale au gaz naturel Le Suroît.

Si l'investissement responsable est un phénomène plutôt émergent au Québec, il est solidement ancré aux États-Unis. Calpers, la caisse de retraite des fonctionnaires de la Californie, qui gère 165 milliards de dollars américains d'actifs, est l'un de ses plus ardents défenseurs. La plus importante caisse de retraite américaine utilise son poids pour inciter les entreprises à adopter des mesures favorisant l'environnement. Elle va même jusqu'à exclure de son portefeuille certains types d'entreprises, comme les compagnies de tabac, par exemple. Chez nous, consciente des préoccupations montantes des actionnaires, la Caisse de dépôt et placement est actuellement à élaborer sa propre politique d'investissement socialement responsable.

Que ce soit pour des questions de gouvernance, de rémunération, d'environnement ou de conditions de travail, il est important que les actionnaires réalisent qu'ils peuvent utiliser leur droit de vote pour influencer les entreprises.



éric godin studio@ericgodin.com

DROITS RÉSERVÉS

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

OPINION

La vraie révolution de l'impartition

Près des deux tiers des sociétés américaines de la liste Fortune 500 ont déjà « externalisé » au moins certaines de leurs fonctions en TI

SERGE GODIN
L'auteur est président du conseil et chef de la direction du Groupe CGI inc. Nous vous présentons ici un extrait de l'allocation qu'il a prononcée au Canadian Club de Toronto le 19 avril dernier.

Nos clients nous ont persuadés d'élargir nos services d'impartition dès 1985. Ils nous ont affirmé qu'il ne s'agissait pas d'un engouement passager. La majorité d'entre eux ont fait valoir que, malgré l'importance stratégique des technologies de l'information (TI), il ne s'agit pas d'une activité fondamentale pour eux.

Dans un monde où la concurrence se mondialise, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'investir seules dans les TI et les processus d'affaires. Elles doivent partager certains services et certains investissements.

En ce moment, près des deux tiers des sociétés américaines de la liste Fortune 500 ont déjà « externalisé » au moins certaines de leurs fonctions en TI.

Dans 90 % des cas, « l'externalisation » a été partielle. Cependant, de plus en plus, les entreprises souhaitent passer à l'impartition complète, c'est-à-dire choisir un partenaire et lui confier le mandat de répondre à tous leurs besoins



PHOTO ARCHIVES LA PRESSE

Serge Godin

Selon IDC, les dépenses en TI, en excluant le matériel et les logiciels ainsi que les services en TI déjà « externalisés », sont de l'ordre de 700 milliards de dollars par an aux États-Unis, de 500 milliards de dollars par an en Europe et de 60 milliards de dollars par an au Canada, en dollars américains dans les trois cas. Il s'agit là d'un marché colossal et inexploité.

Dans le cas de la gestion des processus d'affaires, les dépenses annuelles totalisent 1,4 billion de dollars aux États-Unis, 480 mil-

Les entreprises ne peuvent plus se permettre d'investir seules dans les technologies de l'information.

liés aux technologies de l'information et aux processus d'affaires.

À mesure que les pressions dues à la mondialisation, à la concurrence et à l'économie s'intensifient, la demande visant les services complets d'impartition des TI et des processus d'affaires continuera sans cesse d'augmenter.

Nous avons récemment commandé une étude au cabinet de recherche IDC, qui se spécialise dans le secteur des technologies de l'information et qui nous fournit des statistiques sur les dépenses liées aux services en TI et à l'impartition des processus d'affaires sur nos trois principaux marchés, soit le Canada, les États-Unis et l'Europe de l'Ouest.

liards de dollars en Europe de l'Ouest et 80 milliards de dollars au Canada, toujours en dollars US. Voilà donc un autre immense marché inexploité...

Évolution stupéfiante

Maintenant, je sens le besoin de m'arrêter et de faire quelques remarques sur le phénomène de l'impartition outre-mer. Je suis stupéfait. Vraiment stupéfait de constater à quelle vitesse une évolution naturelle et graduelle peut se transformer en bulle. À mes yeux, ce phénomène se compare précisément aux bulles associées à l'an 2000 et au commerce électronique.

Vos données avaient-elles totalement disparu quand vous vous êtes levé, le matin du 1^{er} janvier 2000? Non, bien sûr que non. Faites-vous tous vos achats et toutes vos transactions commerciales sur Internet? Bien sûr que non.

Le marché a créé des bulles autour de l'an 2000 et du commerce électronique et voilà que ça se reproduit une fois de plus.

Il ne se passe pas une journée sans que les journaux américains publient une histoire d'horreur sur le thème de la sous-traitance outre-mer. Cette question fait même partie des enjeux importants des élections à venir aux États-Unis et commence à susciter une polémique au Canada.

Oui, bien sûr, certaines tâches sont progressivement exportées par exemple en Inde ou en Chine. Néanmoins, il va sans dire que certaines tâches seront envoyées ici. Une étude récente de PricewaterhouseCoopers et David TICOLL prévoit que le Canada perdra jusqu'à 75 000 emplois en TI au cours des six prochaines années. La même recherche indique toutefois que pendant la même période, 240 000 emplois seront créés dans le secteur des TI. On calcule donc quand même un gain net de 165 000 emplois sur six ans.

Discutez-en avec les gestionnaires de projets en TI, avec les architectes et concepteurs en TI qui travaillent avec les utilisateurs. Demandez aux spécialistes des TI ce qu'ils en pensent. Vous verrez que la bulle éclatera en un rien de temps.

Il n'y a tout simplement aucune raison de paniquer.

Au contraire, ce contexte donne au Canada l'occasion de se classer dans le peloton de tête des centres internationaux de développement outre-mer, en établissant de nombreux centres d'excellence en TI capables de soutenir la concurrence internationale.

Le phénomène de la sous-traitance à l'étranger n'est pas une révolution, mais bien une évolution progressive et naturelle. Certes, il provoquera des changements dans notre secteur, mais ces changements seront gérables. Il ne révolutionnera pas le secteur des TI.

La vraie révolution sera celle de l'impartition.

Fini la stabilité!

Le nouveau modèle d'entreprise laisse une grande place au jeu de l'offre et de la demande pour le talent

Nous poursuivons aujourd'hui la publication de textes adaptés du volume *Stratégie et moteurs de création de valeur*, qui paraîtra bientôt chez Chenelière McGraw-Hill. Nous avons entrepris cette publication lundi dernier et la continuerons les deux prochains lundis dans cette même page.

YVAN ALLAIRE
ET MIHAELA FIRSIROTU
M. Allaire est professeur émérite de stratégie à l'UQAM ; M^{me} Firsirotu est professeure de stratégie et titulaire de la chaire J. Armand Bombardier en gestion des entreprises, à l'UQAM.

Le modèle d'antan offrait la stabilité et la sécurité d'emploi. Il comportait une bonne dose de loyauté mutuelle puisque les employés et l'entreprise étaient dans le même « bateau » ; ils allaient voguer ou sombrer ensemble. Le nouveau modèle, selon lequel l'entreprise oeuvre dans une nouvelle « zone », au confluent de trois marchés relativement efficaces, laisse une plus grande place au jeu de l'offre et de la demande pour le talent, à la liberté de choix, à la mobilité professionnelle et à la maximisation de l'intérêt économique individuel.

Or, ces modes et ces valeurs oscillent selon le pendule de la prospérité économique. Il se pourrait qu'une dure période de contraction économique accompagnée d'un changement de climat politique ramène les vertus de l'ancien modèle. Toutefois, l'enjeu immédiat et pour un avenir prévisible consiste à répondre à la question suivante : quels principes, mesures et pratiques de gestion l'entreprise peut-elle adopter pour composer avec un tel contexte ?

Nous proposons ici quelques pistes de réflexion, appuyées d'illustrations tirées des sociétés Micro-

Autrefois, le modèle classique comportait une bonne dose de loyauté mutuelle puisque les employés et l'entreprise étaient dans le même « bateau » ; ils allaient voguer ou sombrer ensemble.

soft, Cirque du Soleil et CNN ; celles-ci, devant compter sur un assemblage de talent pour réussir, ont su mettre en place, chacune à sa façon, une combinaison de mesures appropriées comme celles décrites ci-après :

> Le fondateur, l'entrepreneur en chef, le leader de l'organisation doit incarner des valeurs attrayantes pour le type de personnel dont il a besoin ; il doit jouir d'une grande crédibilité et légitimité auprès du talent nécessaire à l'entreprise. Un Ted Turner à CNN, un Guy Laliberté au Cirque du Soleil, un Bill Gates chez Microsoft repré-

sentent (ou représentaient dans le cas du CNN) pour le personnel talentueux des modèles à émuler et à admirer.

Le succès de Microsoft tient en bonne part à sa capacité de recruter et de retenir à son service des milliers de « geeks » et de « nerds » talentueux, irrévérencieux, non conformistes et mobiles, mais essentiels. Or, Bill Gates lui-même se présente comme le « nerd » en chef, un modèle auquel ces jeunes gens peuvent s'identifier. Avec le temps, Gates acquiert une dimension mythique dans l'entreprise, à la fois proche et distant, encensé pour son intelligence ainsi que sa vision stratégique et technologique. Omniprésent, il donne à l'entreprise une personnalité attrayante pour ce type de personnes.

> L'entreprise doit identifier clairement les activités qui sont stratégiques, créatrices de valeur dans son secteur et chercher à impartir tout ce qui ne l'est pas. En effet, afin d'établir des programmes de motivation et de rémunération qui soient universels, l'entreprise doit estimer que tous ceux qui y participent sont « stratégiques ». Sinon, elle risque de surpayer certains et de sous-payer d'autres ; et si, au contraire, elle met en place des programmes pour lesquels seulement certaines catégories d'employés sont éligibles, elle crée alors un phénomène de « classes sociales » parmi son personnel avec son contingent de jalousie et de sentiment d'iniquité. L'entreprise doit définir le personnel qui est stratégique pour elle, soit parce qu'il est difficile à former et à remplacer sur le marché du travail, soit parce qu'il maîtrise des habiletés de leadership ou des connaissances pratiques et techniques d'une grande valeur stratégique. Elle doit s'entendre avec ce personnel sur les termes et la durée de leur engagement réciproque ; l'entreprise doit également établir quel est le partage approprié de la valeur entre le « capital » et ce « talent ».

Le niveau de la rémunération variable, le nombre de personnes participant à ces programmes, sont des décisions qui doivent être sensibles à l'enjeu du talent.

> L'entreprise devrait chercher à

élargir le bassin de « talent » essentiel à son bon fonctionnement ; c'est-à-dire, diminuer sa vulnérabilité en rendant ce « talent » plus abondant. Le Cirque du Soleil a su puiser dans l'immense effectif de gymnastes et d'acrobates de talent dans les pays de l'Europe de l'Est et de l'ex-URSS devenus accessibles après la chute du communisme. Jusque récemment, Microsoft gardait à son emploi quelque 5000 employés temporaires qui n'avaient pas les droits et les privilèges des employés permanents. Leur présence et leur aspiration à devenir permanents jouaient un rôle



Des acrobates du Cirque du Soleil lors d'une représentation du spectacle *Saltimbanco* à Séville, en Espagne, en janvier dernier.

de tampon pour absorber les variations de la demande sans avoir à mettre à pied les permanents. Ce groupe représentait aussi un rappel à l'ordre pour les employés permanents qui se croiraient indispensables. Ces employés temporaires, conscients du stratagème de Microsoft, ont récemment intenté une poursuite judiciaire pour forcer l'entreprise à leur reconnaître les mêmes droits que ceux des employés permanents. Ils ont eu gain de cause.

> L'entreprise doit se méfier de l'émergence de « vedettes » dans son secteur d'activités et éviter d'y contribuer. Ainsi, CNN a délibérément choisi de ne pas fonder sa cote d'écoute sur des annonceurs vedettes, sur des « personnalités » qui pourraient ensuite monnayer cet achalandage en des salaires faramineux. Chaque fois qu'elle a dérogé à ce principe, elle l'a regretté. Au Cirque du Soleil, aucun personnage des spectacles n'est identifié à un artiste nommé connu, ce qui permet les permutations et substitutions sans impact sur l'attrait d'un spectacle.

> L'entreprise doit, tant que faire se peut, stimuler un apprentissage « organisationnel » et non strictement individuel ; c'est-à-dire, faire en sorte que son savoir-faire soit consigné, systématisé et inscrit dans des systèmes, des méthodes et des pratiques dont l'entreprise est propriétaire.

> L'individu ne vit pas que de

l'entreprise doit donner un supplément d'âme à son activité, conférer à son personnel un sens d'appartenance à une société investie d'une mission noble et engageante ; les étapes du recrutement doivent impartir à la nouvelle recrue le sentiment de se joindre à un groupe d'élite devant relever des défis importants. Chez Microsoft, « on veut changer le monde » ; au Cirque du Soleil, « nous rêvons d'embellir l'existence de ceux et celles qui croisent notre route... ». Chez CNN, « nous sommes la source d'informations en qui les gens font le plus confiance ».

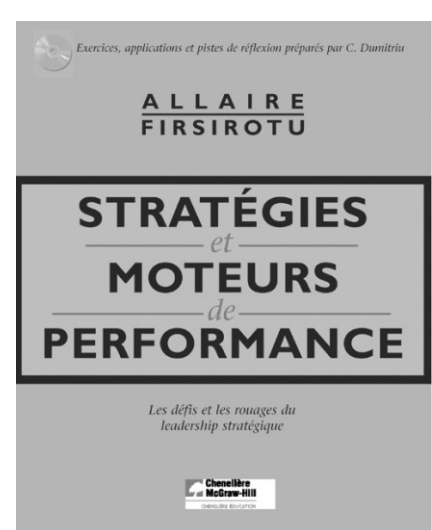
> L'entreprise doit faire preuve de discrétion dans le recrutement de personnel chez ses concurrents et de réserve dans la surenchère pour le talent. Pour son bénéfice à court terme, elle peut ainsi ouvrir une boîte de Pandore dont elle regrettera les effets.

> Elle peut s'efforcer de localiser physiquement son personnel stratégique de façon à ce qu'il soit moins visible ou accessible aux concurrents. Microsoft a construit à Redwood, une banlieue de Seattle, un splendide campus pour tout son personnel. Ce lieu, éloigné de la Silicon Valley, relativement isolé et très agréable, mélange de campus universitaire et de site de villégiature de haut luxe, devient le point d'attache de son personnel où se mêlent vie sociale et vie professionnelle, loin des regards des concurrents à la recherche du talent de Microsoft.

> Elle doit se doter d'une politique énergique de protection de sa propriété intellectuelle contre tout venant.

Dans ce contexte de « marchés », l'entreprise doit établir les termes d'un nouveau « contrat » avec son personnel de talent de façon à protéger cet actif stratégique et diminuer sa vulnérabilité ; ce personnel joue un rôle essentiel dans la création de valeur économique... et le sait bien. L'entreprise doit s'ajuster sans fausse sentimentalité au contexte dans lequel elle fonctionne, contexte qu'elle n'a la plupart du temps ni créé ni même souhaité.

LA SEMAINE PROCHAINE :
De l'entrepreneur au bâtisseur.



LA BOÎTE AUX LETTRES

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

Air Canada, JetsGo ou WestJet?

Voici quelques-uns des courriels que nous avons reçus en réponse à notre appel à tous de lundi dernier, qui vous demandait quelle ligne aérienne vous préférez pour vous rendre à Toronto.

Le goût de bien travailler

Je vais à Toronto pour affaires à toutes les deux semaines. J'aime bien utiliser JetsGo pour ces courts déplacements. L'emplacement du terminal à Dorval est mal situé et loin des services de restauration, il faut soulever nos bagages pour accéder à la rampe mais le prix est convenable. Il y a peu de délais dans les horaires mais surtout le sourire et la bonne humeur du personnel de bord font toute la différence. Connais-

sant la différence des conditions salariales et des avantages sociaux comparativement aux agents de bord d'Air Canada, j'en arrive à la conclusion que ces personnes ont le goût de travailler et de bien travailler. J'aime être bien servie et je continuerai donc d'utiliser JetsGo.

Hélène Berthiaume

Gros porteurs plus confortables

Je préfère voyager avec Air Canada pour plusieurs raisons. La première est qu'Air Canada utilise des avions gros porteurs plus confortables que ceux des compétiteurs. Ensuite, Air Canada est à mon avis beaucoup plus sécuritaire que JetsGo. Enfin, j'aime

être servi en français et ce n'est sûrement pas sur WestJet (une compagnie anglophone de Calgary) que je le serai.

Jean Duchesne

Des mésaventures avec Air Canada

Personnellement, je choisis JetsGo pour mes déplacements à Toronto car l'accueil se fait avec un beau sourire. Je n'ai eu que trop de mésaventures avec Air Canada. Pourquoi encourager une compagnie où les employés se forcent à donner un semblant de service, alors que JetsGo augmente son service avec son nouveau système de navettes ? Au moins, chez

JetsGo, cherche-t-on à prendre soin de la clientèle Montréal-Toronto. Quant à WestJet, cette compagnie commence à peine à se faire connaître, alors que la fréquence des vols est moins élevée. D'ailleurs, pourquoi aller voir ailleurs lorsque l'on trouve chaussure à son pied ?

Bruce Loheac

Plus de service

Je vole avec Air Canada car nous avons plus de services qu'avec les autres compagnies... Et cela malgré les coupures décrétées l'an dernier.

Ruth Croteau

100 240 300 500

Immobilier
A LOUER BANLIEUE OUEST
APPARTEMENTS MEUBLES
PROPRIÉTÉS À REVENUS

Marché aux puces
BICYCLES jumelés neufs
CHAISES Royallon P. Starck
ABANDONNÉ bungalow

Offres d'emploi
MÉTHODES DE RECHERCHE D'EMPLOI
CLUB DE RECHERCHE D'EMPLOI
MÉTHODES DE RECHERCHE D'EMPLOI

Véhicules automobiles
CAMIONS, JEEPS, FOURGONNETTES
TOYOTA RAV 4 '98, bas km.
TOYOTA Sequoia 02 LTD, bas km.

Services personnels
LIGNES DE RENCONTRES
ESCORTES, RENCONTRES, ETC.
DOUCES COMPLICES

COMMERCES
LAVAL, CLUB VIDÉO
BIEN situé, Bons revenus. Bon prix.
JEAN-GUY AYOTE agent immobilier agréé.

SOINS, MASSOTHÉRAPIE, PRODUITS NATURELS
APOGÉE
AU CRISTAL
AU SOIN du corps, La Dénatée

ON DEMANDE À ACHETER
ACHETE "ESKIMO"
PAPINEAU et SAUVE
TRANSPORT, DÉMÉNAGEMENT

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER
ENTREPRISES À LOUER

AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES - SOUMISSIONS - ENCANS

Appel d'offres

Montréal

Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie

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

Catégorie: travaux
Appel d'offres: 6094
Descriptif: Parc linéaire du ruisseau de Montigny / Aménagement d'un sentier multifonctionnel
 Arr.: Rivière-des-Prairies / Pointe-aux-Trembles/Montréal-Est
Date d'ouverture: 20 mai 2004
Dépôt de garantie: 70 000 \$ cautionnement ou chèque visé

Documents: Les documents relatifs à cet appel d'offres seront disponibles à compter du 3 mai 2004 au Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie, situé au 2053, av. Jeanne-d'Arc 4^e étage, Montréal. Heures d'ouverture du bureau des soumissions: 9 h 30 à 11 h 30 et 13 h 30 à 15 h 30 contre un paiement de 35 \$, non remboursable.

Renseignements: Mme Sylvie Desjardins
Vente de cahier des charges:
Téléphone: (514) 872-1473
Télécopieur: (514) 872-1458

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

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

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

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

Montréal, 3 mai 2004
 La greffière de la Ville
M^e Jacqueline Leduc

3226231

SOUSSIONS PUBLIQUES

Services d'enquête préemploi

Documents disponibles: 50 \$ non remboursable - chèque visé ou mandat seulement à l'ordre de la STM, 8845, boul. St-Laurent, réception, Montréal, à compter du **lundi 3 mai 2004**, de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 15 h 30. **Information:** (514) 280-4927

Dépôt des soumissions: STM, 800, de La Gauchetière O., bur. 8100, portail Nord-Est, Montréal, au plus tard le **mercredi 19 mai 2004 à 15 h**. Ouverture publique suivra.

Aucune garantie de soumission
 La STM ne s'engage à accepter, ni la plus favorable, ni aucune des soumissions.

Référence: **STM-2914-03-04-45**

Louise Pouliot
 Secrétaire adjointe

STM

3226543A

SOUSSIONS PUBLIQUES

Contrat d'entretien des équipements informatiques

Documents disponibles: 50 \$ non remboursable - chèque visé ou mandat seulement à l'ordre de la STM, 8845, boul. St-Laurent, réception, Montréal, à compter du **lundi 3 mai 2004**, de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 15 h 30. Certaines conditions d'admissibilité sont exigées.

Information: (514) 280-6361.

Dépôt des soumissions: STM, 800, de La Gauchetière O., bur. 8100, portail Nord-Est, Montréal, au plus tard le **mardi 18 mai 2004 à 15 h**. Ouverture publique suivra.

Dépôt de soumission: chèque visé au montant de 10 000 \$. La STM ne s'engage à accepter, ni la plus favorable, ni aucune des soumissions.

Référence: **STM-2925-04-04-23**

Louise Pouliot
 Secrétaire adjointe

STM

3226530A

SOUSSIONS PUBLIQUES

Atelier de la voie - Aménagement de vestiaires

Disciplines concernées: Démolition, bétonnage, armature et coffrage pour béton, excavation et remblayage, maçonnerie de blocs et mortier, armoires, vestiaires, carrelage, peinture, protection incendie, plomberie, ventilation, régulation et électricité de bâtiments.

Documents disponibles: 50 \$ non remboursable - chèque visé ou mandat seulement à l'ordre de la STM, 8845, boul. St-Laurent, réception, Montréal, à compter du **lundi 3 mai 2004**, de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 15 h 30.

Information: (514) 280-4508/5567.

Dépôt des soumissions: STM, 800, de La Gauchetière O., bur. 8100, portail Nord-Est, Montréal, au plus tard le **vendredi 21 mai 2004 à 15 h**. Ouverture publique suivra.

Garantie de soumission: Cautionnement de soumission équivalent à 10 %. La STM ne s'engage à accepter, ni la plus favorable, ni aucune des soumissions.

Référence: **STM-761975-00**

Louise Pouliot
 Secrétaire adjointe

STM

3226514A

APPEL D'OFFRES

Projet: Assurances collectives d'invalidité de longue durée des chauffeurs du RTL

Dossier: P04-012

Ouverture: 17 mai 2004 à 11 h (heure locale)

Projet: Décompte de la monnaie, pesée des billets de transport et dépôt des recettes

Dossier: P04-010

Ouverture: 18 mai 2004 à 11 h (heure locale)

Un cautionnement de soumission est requis pour soumissionner.

Documents d'appels d'offres disponibles au coût de vingt-cinq dollars chacun (25 \$) (argent comptant ou chèque visé) non remboursable, à compter du lundi 3 mai 2004 à 13 h 30, au Service des achats du RTL, 1150, boul. Marie-Victorin, Longueuil.

Nos bureaux sont ouverts du lundi au jeudi de 8 h 30 à 16 h 30 et le vendredi de 8 h 30 à 15 h. Pour informations, s'adresser au (450) 442-8600, poste 8607.

Réseau de transport de Longueuil

rtl-longueuil.qc.ca

3226394A

APPEL D'OFFRES

PROJET: Résidence ATCCM Beloeil 21 studios Rue Saint-Jean-Baptiste Beloeil (Québec)

PROPRIÉTAIRE: Association des traumatisés crânio-cérébraux de la Montérégie (ATCCM) 545, boulevard Laurier Beloeil (Québec) J3G 4H8

ARCHITECTES: ABCP Architecture & Urbanisme 1751, rue Richardson bureau 7141 Montréal (Québec) H3K 1G6

STRUCTURE & GÉNIE CIVIL: Saïa Deslauriers Kadanoff Leconte Brisebois Blais 1751, rue Richardson bureau 2120 Montréal (Québec) H3K 1G6

MÉCANIQUE & ÉLECTRICITÉ: Groupe HBA, experts-conseils 2685, boul. Casavant Ouest bureau 200 Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 8B8

L'Association des traumatisés crânio-cérébraux de la Montérégie (ATCCM) invite les entrepreneurs en construction à présenter des soumissions pour la construction de 21 studios. Les plans, devis, documents contractuels et autres renseignements pourront être obtenus à partir du 6 mai 2004 à 10:00 heures, au bureau de l'architecte situé au 1690, rue Girouard Ouest à Saint-Hyacinthe et seront ouvertes publiquement le même jour et à la même heure.

Les soumissions doivent être accompagnées d'une garantie de soumission au montant de dix pourcent (10%) du coût de la soumission sous forme de cautionnement ou chèque certifié émis à l'ordre du propriétaire et devra être conforme aux documents d'appel d'offres. La garantie de soumission devra être accompagnée d'une lettre de consentement émise par une société autorisée à se porter caution judiciaire, confirmant que si le contrat est accordé et accepté, elle émettra les cautionnements exigés.

La garantie de soumission devra être échangée à la signature du contrat contre un cautionnement d'exécution et un cautionnement des obligations pour gages, matériaux et services, chacun représentant cinquante pourcent (50%) du coût des travaux émis par une compagnie de cautionnement canadienne.

Seules seront considérées aux fins d'octroi du contrat, les soumissions des entrepreneurs ayant leur principale place d'affaires au Québec et détenant la licence requise en vertu de la Loi sur la qualification professionnelle des entrepreneurs de construction (L.R.Q., c.Q-1). L'entrepreneur doit aussi posséder la licence 3031 ou 3032 de la RBQ et être accrédité par l'un des administrateurs du Plan de garantie des bâtiments résidentiels. L'entrepreneur doit fournir et enregistrer la garantie des maisons neuves et l'inclure dans le coût de sa soumission.

Les entrepreneurs soumissionnaires sont responsables du choix des sous-traitants, tant pour leur solvabilité que pour le contenu de leurs soumissions. Le propriétaire ne s'engage à accepter ni la plus basse, ni aucune des soumissions reçues, ni d'enclouer des réclamations de la part des soumissionnaires.

M. Jean Marineau, directeur

3226964

Appel d'offres

Montréal

Service des infrastructures et de l'Environnement

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

Catégorie: Travaux de clôture en fer forgé ornemental et mur de soutènement.
Appel d'offres: 9687
Descriptif: Contrat : 2004-01, Côte-des-Neiges/Remplacement de la clôture de la station de pompage et du clos Belvédère.
Date d'ouverture: 20 mai 2004
Dépôt de garantie: 20 000 \$ (chèque visé ou cautionnement).

Documents: Les documents relatifs à cet appel d'offres seront disponibles à compter du 3 mai 2004 entre 8 h 30 et 16 h 30 en s'adressant à l'usine Atwater, 3161, rue Joseph, Verdun H4G 1H8, contre un paiement de 50 \$, non remboursable.

Renseignements: Catherine Aubin
Vente du cahier des charges:
 Téléphone: (514) 872-0448
 Télécopieur: (514) 872-3597

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

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

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

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

Montréal, le 3 mai 2004
 La greffière de la Ville
M^e Jacqueline Leduc

3226501

CHAMBRE DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

AVIS DE RADIATION TEMPORAIRE DOSSIER: CD00-0428

Avis est donné que Daniel Vermette (certificat n° 134 052), de la section de Montréal, représentant en assurance de personne, a été trouvé coupable des chefs portés à son égard et ce relativement aux infractions suivantes: Absence d'analyse de besoins financiers (1 chef) et Informations et / ou explications incomplètes, trompeuses ou mensongères (2 chefs).

Le 24 juillet 2003, le Comité de discipline de la Chambre a condamné M. Vermette à payer une amende de 1 000 \$, a ordonné la radiation temporaire de son certificat émis par le Bureau des services financiers sous le numéro 134 052 ainsi que chacune des disciplines y mentionnées pour une période de trois ans.

De plus, le Comité de discipline a ordonné au secrétaire de faire publier aux frais de M. Vermette, un avis de la décision dans un journal circulant dans le lieu où celui-ci a son domicile professionnel.

Le tout avec les frais et débours de la cause.

M. Vermette a porté la décision du Comité de discipline en appel. Celui-ci n'ayant pas produit, dans les délais prescrits, son mémoire d'appel, le greffier de la Cour du Québec a émis un certificat d'appel déserté, ce qui clos le dossier en appel.

Rosa Abreu
 Secrétaire-adjoint du Comité de discipline

3226777

LES MALADIES MENTALES CAUSENT 35 % DES ABSENCES AU TRAVAIL. CELA VOUS INTERPELLE ?

Ça me travaille...

... vise la détection des maladies mentales au travail.

(514) 529 5354
www.fmm-mif.ca

Un programme de la Fondation des maladies mentales

Saisissez le présent à votre porte tous les matins!

Abonnez-vous dès maintenant

(514) 285-6911
 1 800 361-7453 INTERURBAIN SANS FRAIS

cyberpresse.ca/abonnement

LA PRESSE

Juste au cas..

MARTINE LACROIX
LE BRIDGE
collaboration spéciale
 martine.lacroix@lapresse.ca

Donneur: Est

Vulnérabilité: Sud

NORD			
♥ 753			
♠ 1032			
♦ D			
♣ ARD543			
OUEST		EST	
♠ 9864	♥ 94	♠ 10	♥ DV76
♦ AR10974	♣ 10	♦ V532	♣ V982
SUD			
♠ ARDV2			
♥ AR85			
♦ 86			
♣ 76			

Les enchères:

OUEST	NORD	EST	SUD
—	—	Passé	1 ♠
2 ♠	3 ♣	3 ♦	3 ♥
Passé	4 ♦	Passé	4 ♥
Passé	4 ♠	Passé	6 ♠
Passé	Passé	Passé	

Entame: Le Roi de carreau.

L'enchère 3♣ de votre partenaire est impérative à la manche. Lorsqu'il fait un cue-bid à 4♦ (premier ou deuxième contrôle), vous savez bien qu'il a un fit, mais vous ignorez dans quelle couleur. Lorsque le fit à pique est dévoilé, vous poussez jusqu'au chelem.

Après le Roi de carreau, Ouest change au 10 de trèfle pour l'As du mort. Vous rentrez en main à l'atout et coupez votre carreau perdant. Vous continuez en retirant les atouts, et découvrez qu'Ouest en avait 4 en plus de la longue à carreau. Quel est votre plan ?

Vous avez 11 levées sûres : 5 piques, 2 coeurs, 1 carreau coupé au mort et 3 trèfles. Si les trèfles divisent 3-2, le contrat est sans histoire. S'ils sont mal répartis, y a-t-il un remède ? Oui. Est a défaussé 2 carreaux et 1 coeur sur les piques, il ne lui reste que du coeur et du trèfle. Avant de vous attaquer aux trèfles, prenez soin d'encaisser votre dernier atout et regardez Est agoniser. S'il lâche un trèfle, la couleur est maître, s'il lâche un coeur, il abandonne la garde de cette couleur.

CLSC Joliette

Un support à tout âge

Appel de propositions d'espaces locatifs pour le CLSC DE JOLIETTE

Le Centre Local de Services Communautaires de Joliette, communément appelé C.L.S.C. de Joliette, établissement constitué en vertu de la loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2), a une vocation locale d'offrir des services sociaux et de soins de santé à la population de la MRC de Joliette de la région de Lanaudière. Nous désirons louer des espaces pour notre établissement, lesquels doivent respecter les critères suivants :

Un local d'environ 2 142 mètres carrés locatif, pouvant être majoré en 4 différentes phases :

phase 1 : une majoration de 833 m.c. pour une mise à niveau de la superficie, phase 2 : une majoration de 175 m.c. pour accueillir un Centre de prélèvements, phase 3 : une majoration de 524 m.c. pour un Centre de Jour, phase 4 : une majoration de 454 m.c. pour répondre aux développements de futurs services.

Il est possible que les phases soient regroupées de manières différentes en fonction des crédits disponibles.

Ce local doit être situé dans la Ville de Joliette. Le périmètre de recherche est délimité sommairement comme suit : bordé à l'est par la rue St-Charles-Borromée, au sud par les rues Taché et Mgr-Forbes, à l'ouest par la rue Beaudry et au nord par la rue Richard.

Un descriptif plus détaillé est inclus dans le document d'appel de propositions, le tout complété par un plan de la Ville de Joliette.

Les locaux devront être accessibles aux personnes handicapées. Les sites proposés devront offrir un minimum de 110 espaces de stationnement à l'usage exclusif du locataire, incluant 3 espaces aménagés pour personnes handicapées.

Pour la phase 1 (mise à niveau de la superficie), aucun espace de stationnement ne sera nécessaire.

Pour la phase 2 (Centre de prélèvements), 70 espaces supplémentaires incluant 3 espaces aménagés pour personnes handicapées seront requis.

Pour la phase 3 (Centre de Jour), prévoir 10 espaces supplémentaires.

Pour la phase 4 (développements futurs), prévoir 10 espaces supplémentaires.

Nous retrouverons un minimum de 200 places de stationnement au terme des différentes phases.

De plus, toutes les propositions devront être conformes aux règlements de zonage en vigueur au jour de l'ouverture des propositions.

Le bail sera d'une durée de 10 ans et les locaux devront être livrés **le 31^e jour de décembre 2004** et avant serait souhaitable.

On peut consulter gratuitement les documents d'appel d'offres des espaces recherchés ou en obtenir un exemplaire au coût de 50 \$ chacun, non remboursable, à compter du **4 mai 2004**, au siège social du C.L.S.C. de Joliette, situé au 245 de la rue Curé Majeau, à Joliette, entre 8h30 et 12h00 et entre 13h00 et 16h30.

Chacune des propositions doit être reçue à la même adresse, dans l'enveloppe pré-adressée fournie à cet effet, **avant 14 h, le 27 mai 2004**. L'ouverture des propositions suivra l'heure limite de réception des propositions.

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

Le C.L.S.C. de Joliette ne s'engage à accepter ni la plus basse, ni aucune autre des propositions présentées.

Susie Payette
 Chef des services administratifs

Mai 2004
 3225956

Appels de soumissions

Corporation d'hébergement du Québec

RÉHABILITATION DU CENTRE HOSPITALIER HONORÉ-MERCIER PROJET N° 00391

La Corporation d'hébergement du Québec, agissant à titre de mandataire pour le RSRV, demande des soumissions pour les travaux suivants :

- Lot : 11.103 Signalisation

à Saint-Hyacinthe.

Les personnes intéressées doivent consulter les avis d'appel d'offres diffusés par l'intermédiaire des babillards électroniques sur le site CONSTRUCTO ou de MERX et/ou SEAO:

Courriel: www.constructo.ca ou www.merx.com et/ou www.seao.ca

Date de réception et ouverture des soumissions: 25 mai 2004 à 14 h 00

La Corporation ne s'engage à accepter ni la plus basse ni aucune des offres reçues.

Les appels d'offres de la CHQ peuvent être consultés sur notre site Internet :

www.chq.gouv.qc.ca

Québec

322638A



Décès, prières, remerciements

900 Petites annonces

cyberpresse.ca/necrologie

INDEX DES DÉCÈS

- BÉRUBÉ (Benoît), Jacqueline**
- BOUCHER (née Pouliot), Yvette**
Laval
- CHEVALIER, Yvette**
- DÉCARIE, Alexandre**
Montréal
- DOIRON (Pilon), Ida**
Montréal
- LEMIEUX, Soeur Cécile**
Montréal
- LEMIRE, Michel**
Brossard
- PATENAUDE, Gabrielle**
Montréal
- ROBITAILLE, Roger**
St-Eustache
- SABETTA (née Silveri), Victoria**
Montréal
- TURCOTTE RAYMOND, Madeleine**
St-Jean-sur-Richelieu

N'oubliez pas de commander votre signet. Laissez vos coordonnées au 514-285-6816 (Un signet par annonce)

cyberpresse.ca/necrologie

DÉCÈS

BÉRUBÉ (née Benoît), Jacqueline
À l'hôpital Général du Lakeshore, le 30 avril 2004, à l'âge de 83 ans, est décédée madame Jacqueline Benoît Bérubé, épouse de feu Roland Bérubé et mère de feu Jean Bérubé. Elle laisse dans le deuil sa fille Michèle, son gendre et meilleur ami Robert Bélanger) et un fils Louis-Philippe, sa soeur Pierrette Richard, neveux et nièces, ainsi que plusieurs amis. Ses cendres seront exposées le mardi 4 mai de 14 h à 22 h et le mercredi 5 mai de midi à 14 h. Une liturgie de la Parole suivra à 14 h en la chapelle du centre funéraire

Centre funéraire Côte-des-Neiges Réseau Dignité

4525, ch. de la Côte-des-Neiges
Montréal, 514-342-8000

BOUCHER (née Pouliot), Yvette
1915 - 2004

De Laval, le 30 avril 2004, à l'âge de 88 ans, est décédée Mme Yvette Pouliot, épouse de feu M. Henri Boucher. Elle laisse dans le deuil ses enfants Gratien (Denise), Réal (Giséle), Yvon (Thérèse) et Huguette (Gilles), ses petits-enfants Claude, Jocelyne, Chantal, Isabelle, Sophie, Stéphane, Martine, Eric, Mona, Hans et Marilynne, ses onze arrière-petits-enfants, sa soeur Dolores, beaux-frères, belles-soeurs, neveux et nièces, ainsi qu'autres parents et amis. Elle sera exposée au complexe

Alfred Dallaire
GROUPE VIVES LÉGARÉ INC.

1350, autoroute 13, Laval
(514) 595-1500

le mardi 4 mai de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h et mercredi à compter de 12 h, suivi des funérailles à 14 h en l'église Ste-Rose de Lima, 219 boul. Ste-Rose, Laval, et de là au cimetière Notre-Dame de l'Espérance, rue Antoine-Dalmas, Laval-sur-le-Lac.

CHEVALIER, Yvette

Au Manoir Cartierville, le 30 avril 2004, à l'âge de 86 ans, est décédée Yvette Chevalier. Elle laisse dans le deuil ses frères Gabriel (Liliane Briand), Jean-Luc, c.s.v., sa soeur Françoise (feu J.-Louis Fiset), sa belle-soeur Thérèse Beaulieu (feu Roland Yves Chevalier), ainsi que de nombreux neveux et nièces. La famille recevra les condoléances au complexe funéraire

URGEL BOURGIE

3955, Côte-de-Liesse (angle Ste-Croix)
Ville St-Laurent
www.urgelbourg.com

Les funérailles auront lieu le samedi 8 mai 2004 à 10 h en l'église Ste-Odile, 4545 de Salaberry, en présence des cendres, et de là au cimetière Jardins Urgel Bourg. Parents et amis sont priés d'y assister sans autre invitation. Heures des visites: mardi 4 mai de 14 h à 16 h. Au lieu de fleurs, des dons à la Fondation du Manoir Cartierville seraient appréciés en guise de sincères remerciements à tout le personnel pour leurs bons soins.

DÉCARIE, Alexandre
1915 - 2004

À Montréal, le 1er mai 2004, à l'âge de 88 ans, est décédé Alexandre Décarie, époux de Fleurette Breton. Outre son épouse, il laisse dans le deuil son fils Jacques, son épouse Laurence Nobert, ses petits-enfants Jean Philippe (Valérie Dekkers) et Patrick. La famille accueillera parents et amis (es) au

Complexe funéraire Magnus Poirier inc.
10 526, boul. St-Laurent, Montréal

Une réunion de prières aura lieu à la chapelle du complexe le mardi 4 mai à 11 h. Heures de visites: lundi de 19 h à 22 h, mardi de 10 h à 11 h.



DOIRON (Pilon), Ida
1915 - 2004

À Montréal, le 30 avril 2004, à l'âge de 88 ans, est décédée Ida Pilon, épouse de feu Pierre Napoléon Doiron. Elle laisse dans le deuil ses enfants Shirley (Michel Godin), Normand et Diane (André Rousseau), ses petits-enfants Arnaud, Gaëlle, Etienne, sa soeur Elizabeth, beaux-frères, belles-soeurs, ainsi que parents et amis. La famille recevra les condoléances au complexe funéraire

URGEL BOURGIE

St-François d'Assise
6700, rue Beaubien Est, Montréal
www.urgelbourg.com

Les funérailles auront lieu le jeudi 6 mai 2004 à 11 h en l'église Marie-Reine-des-Coeurs, 5905 rue Turenne. Heures des visites: mercredi de 14 h à 17 h et de 19 h à 21 h, jeudi à compter de 9 h.

LEMIEUX, Cécile, Fille de la Sagesse
1923 - 2004

À l'Hôtel-Dieu de Montréal, le 30 avril 2004, est décédée Sr Cécile Lemieux, Fille de la Sagesse, originaire de Price. Elle était la fille d'Antoine Lemieux et d'Emma Michaud. Elle laisse dans le deuil, outre sa famille religieuse, ses frères et soeurs Rita (feu Robert Rivard), Léonard (Gabrielle Lebel), Antoine (Edith Gagné), Odile (Charles Beaulieu), Dominique (Hélène Audy), Conrad (Hermane Rioux), Lydia (Léonce Mignault), de nombreux neveux, nièces et tous ceux et celles qui l'ont aimée. La dépouille mortelle sera exposée au complexe funéraire

URGEL BOURGIE

1255, Beaumont, Ville Mont-Royal
www.urgelbourg.com

le lundi 3 mai de 14 h à 21 h. Il y aura célébration de prière le même jour à 19 h 30. Elle sera aussi exposée à

l'église du Couvent St-Albert le Grand (Dominicains)

2715, chemin Côte Ste-Catherine
Montréal

à compter de 9 h 30, le mardi 4 mai, et les funérailles suivront à 11 h. L'inhumation des cendres se fera plus tard à Mont-Joli.



LEMIRE, Michel
1944 - 2004

De Brossard, le 30 avril 2004, à l'âge de 59 ans, est décédé M. Michel Lemire, époux de Mme Louise Gilbert. Outre son épouse, il laisse dans le deuil son fils Jean-Sébastien (Amélie Thibodeau), sa fille Alexandra (David Desilets), son petit-fils Félix, sa soeur Huguette, ses frères Gilles, Yvon, Claude, Denis, Mario, plusieurs belles-soeurs, beaux-frères et autres parents et amis. Michel laisse aussi dans le deuil ses associés, collègues et clients du Groupe Conseil CFC qui, depuis plus de 15 ans, ont pu apprécier ses contributions originales et chaleureuses dans les mandats majeurs qu'il a réalisés. Son humour, sa simplicité et sa combativité hors du commun continueront de nous inspirer. Des dons à la Fondation Palli-Ami seraient appréciés. La famille recevra les condoléances, en présence des cendres, le mercredi 5 mai de 19 h à 22 h et jeudi à compter de 8 h à

La Maison Darche
Réseau Dignité

505, boul. Curé-Poirier Ouest, Longueuil
Les funérailles seront célébrées le jeudi 6 mai à 10 h en la cocathédrale Saint-Antoine (angle St-Charles et chemin Chambly, Longueuil).

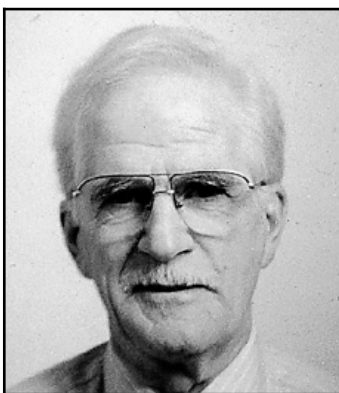


PATENAUDE, Gabrielle
1913 - 2004

À Montréal, le 1er mai 2004, à l'âge de 91 ans, est décédée Gabrielle Larivière, épouse de feu Arthur Patenaude. Elle laisse dans le deuil ses enfants Marcel (Huguette Raymond), Jean (Claudette Julien), Robert (Murielle Poirier), Lucille (Maurice Le Boudier), Yolande (Guy Lemire), Hélène (Marcel St-Jean), Raymonde (Jacques Lafond), Denis (Jeannine Papineau), Jeanne (Paul Giuitta), Lorraine (Normand Hamel), ainsi que plusieurs petits-enfants et arrière-petits-enfants, ses frères et soeurs, beaux-frères, belles-soeurs, parents et amis. Elle sera exposée au

Salon Cardinal et Neveu
2695, Dandurand

Les funérailles auront lieu le mardi 4 mai en l'église Ste-Gemma à 14 h et de là au cimetière de Richelieu. Heures de visites: dimanche et lundi de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h, mardi dès 13 h. Prière de ne pas envoyer de fleurs, des dons au Club des petits déjeuners seraient appréciés. Des cartes pour dons seront disponibles au salon.



ROBITAILLE, Roger
1921 - 2004

À St-Eustache, le 25 avril 2004, est décédé M. Roger Robitaille, époux de Thérèse Dubuc. Outre son épouse, il laisse dans le deuil ses enfants Robert (Diane Yanire), Lise (Gérald Giguère), Gérald (Jeannine Arsenault) et Carole (Sylvain Champagne), ses petits-enfants Patrick, Louis-Philippe, Olivier, Sébastien, Martin, Marie-Eve et feu Gabriel, ses trois arrière-petits-enfants, ses frères et soeurs Laurette (Léo Bourcier), Gilberte (feu Victor Lemay), Maurice (Thérèse Latreille) et Benoît (Priscille Routhier), ainsi que plusieurs neveux et nièces. Une cérémonie religieuse a eu lieu dans la plus stricte intimité selon ses propres volontés. Merci au personnel si dévoué de l'Hôpital St-Eustache. Des dons à la fondation de cet hôpital seraient appréciés. Prière de ne pas faire parvenir à l'adresse suivante: 520, boul. Sauvé, St-Eustache, J7R 5B1. Direction:

URGEL BOURGIE

www.urgelbourg.com

SABETTA (née Silveri), Victoria
1916 - 2004

À Montréal, le 2 mai 2004, à l'âge de 87 ans, est décédée Mme Victoria Silveri, épouse de feu Giuseppe Sabetta. Elle laisse dans le deuil ses trois enfants Suzanne (Paul), Frank (Hélène), Linda (Paolo), ses six petits-enfants Robert, Serge, Carole, Eric, Angela, Ronny, ses arrière-petits-enfants Vanessa, Anthony, Jonathan, son frère John D'Attilio (Lucille) ainsi que de nombreux autres parents et amis. La famille recevra les condoléances le mardi 4 et mercredi 5 mai de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h et jeudi dès 9 h au complexe

Alfred Dallaire Memoria
3254, Bellechasse, Montréal

Les funérailles seront célébrées le jeudi 6 mai à 11 h en l'église United Church of Canada, 6980 Papineau, Montréal, et de là au Repos St-François d'Assise pour l'inhumation.

MEMORIA www.memoria.ca
514 277.7778



TURCOTTE RAYMOND, Madeleine
1916 - 2004

À St-Jean-sur-Richelieu, le 30 avril 2004, à l'âge de 87 ans, est décédée madame Madeleine Turcotte, épouse de feu André Raymond. Elle laisse dans le deuil son fils François, de Pièces d'autos Import, ainsi que ses nièces et neveux, parents et amis. Exposée à la résidence funéraire

LeSieur & Frère ltée

114, rue St-Jacques, St-Jean-sur-Richelieu le mardi 4 mai à compter de 19 h. Les funérailles auront lieu le mercredi 5 mai à 14 h en la cathédrale de St-Jean. Heures d'ouverture: mardi de 19 h à 22 h, mercredi dès 12 h.

M. François Raymond remercie sincèrement toutes les personnes qui lui ont témoigné des marques de sympathie et les prient de considérer ces remerciements comme personnels.

10e ANNIVERSAIRE

ALLOCCO, Pasquale

Cher époux, cher papa,
Plus de dix ans maintenant tu fermas doucement les yeux le 3 mai 1994. La douleur de ton départ est encore aussi intense qu'au premier jour. Le souvenir de ta douceur, de ta bonté et de la joie de vivre est gravé dans nos coeurs. Veille sur nous.

Marie-May, Louise et Pierre,
Hélène, Micheline

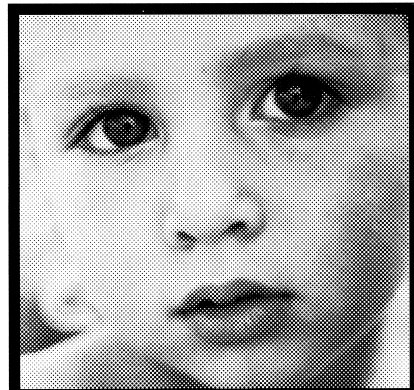


À la mémoire de...

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

514.285.6816

La Presse



IMAGINEZ TOUT
CE QU'ILS
DONNERAIENT
POUR NE PLUS
QU'ON LÈVE
LA MAIN SUR EUX.

Contre l'abus et la violence faits aux enfants



FONDATION
MARIE - VINCENT

WWW.MARIE-VINCENT.ORG
1 888 561-2433

LA PRESSE AFFAIRES

AIR CANADA

Le syndicat demeure prudent

PRESSE CANADIENNE

Le plus important syndicat d'Air Canada a accueilli avec un optimisme prudent, hier, les démarches entreprises par la ligne aérienne afin de trouver un nouvel investisseur en mesure de lui avancer 250 millions.

Dave Ritchie, dirigeant canadien de l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, s'est dit ravi de voir que le nouveau processus en cours impliquait une entente n'exigeant aucune modification aux accords et régimes de retraite approuvés par le tribunal.

« Je crois que cela est extrêmement important pour chacun d'entre nous dans ce processus », a déclaré M. Ritchie lors d'un entretien accordé à Halifax.

Tout en vertu du nouveau processus, toute proposition d'investissement ne peut comporter comme

condition la renégociation d'une convention collective ou la modification d'un régime de retraite, a indiqué le contrôleur, la firme Ernst and Young Inc.

Cette clause revêt une importance particulière puisque Trinity a renoncé à investir dans Air Canada après avoir échoué à obtenir des changements aux régimes de retraite des employés du transporteur, modifications qui étaient, selon la société de Victor Li, cruciales pour la survie de la ligne aérienne.

Air Canada est à la recherche d'un investisseur pouvant lui avancer 250 millions en échange d'une part de 12 % dans l'entreprise, au lieu des 650 millions que devait lui verser le milliardaire de Hong Kong.

La Deutsche Bank s'est engagée à accroître sa participation par l'entremise d'une émission de droits sur le capital qui seraient offerts aux créanciers de la ligne aérienne.

Les producteurs de porcs ont fait de bonnes affaires

RÉJEAN LACOMBE
LE SOLEIL

Les producteurs de porcs du Canada ne le crient pas trop fort, mais la maladie de la vache folle leur a permis jusqu'à maintenant de réaliser de bonnes affaires. Mais, ils n'ont pas pour autant passer à la caisse à cause de la force du dollar canadien et de la faiblesse des prix du porc.

Statistique Canada lève le voile sur le marché de l'exportation en signalant qu'en 2003, les expéditions de porcs ont atteint un sommet de 7,4 millions de porcs.

La majorité des bêtes étaient des porcelets expédiés au sud de la frontière pour l'engraissement.

Les spécialistes constatent également que l'an dernier, lors des sept mois suivant la fermeture de la frontière, les exportations de porcs ont augmenté de 48 %. Près de 1,6 million de porcs ont alors été exportés par rapport à la même période en 2002.

Mais, cela ne veut pas dire pour quant que les producteurs porcins ont roulé sur l'or à cause de la vache folle.

« Pour les producteurs, analysent les experts de la société d'État, l'appréciation du dollar canadien et les faibles prix ont partiellement compensé l'augmentation du volume des exportations. »

Droits compensateurs

En fait, les prix des porcs ont crié famine pendant la majeure partie de 2002 et de 2003. De juin

à décembre, on enregistre même une importante dégringolade des prix. Le recul est évalué à 25 %.

« Cette situation, dit-on, a causé des problèmes financiers à de nombreux producteurs. » Mais, en 2004, les prix ont rebondi et sont presque revenus à leurs niveaux de juin dernier.

Maintenant, l'industrie porcine canadienne se retrouve avec un joli problème sur les bras. Les Américains ont vite réagi devant l'ampleur des exportations porcines canadiennes.

Le 5 mars dernier, le National Pork Producers Council a demandé l'imposition de droits compensateurs et antidumping sur le porc canadien. Cette démarche vient ajouter un élément d'incertitude au marché, selon les experts, d'autant plus que le conflit porcino-américain va prendre un bon bout de temps avant de se régler.

Quoi qu'il en soit, Statistique Canada souligne que dans le sillage de l'essor des exportations, les producteurs de porcs du Canada ont réduit légèrement leurs stocks au premier trimestre de 2004. La majorité des provinces ont affiché des baisses pour le moins marginales.

L'enquête menée auprès de 2200 producteurs porcins indique que les stocks ont chuté à 14,6 millions de porcs au premier avril dernier.

Il s'agit d'une baisse de 0,4 % par rapport au premier janvier et de 0,1 % par rapport à la même période l'année dernière.

Air France annoncera demain le résultat de son OPE de KLM

AGENCE FRANCE-PRESSE

Le résultat de l'offre publique d'échange (OPE) d'Air France sur sa concurrente néerlandaise KLM, lancée le 5 avril, doit être connu demain, après la clôture ce soir de la transaction amicale qui, si elle réussit, aboutira à la création du premier transporteur aérien européen.

« Air France annoncera le 4 mai 2004 les résultats de l'offre », avait indiqué la compagnie aérienne française dans un communiqué début avril.

Si, d'ici la clôture des marchés américains lundi, plus de 70 % des actionnaires de KLM (y compris les actions en autocontrôle) ont apporté leurs titres à l'offre, l'opération, qui valorise la compagnie néerlandaise autour de 800 millions d'euros, sera faite.

L'issue de la transaction est d'ores et déjà prévisible, un faisceau d'indications favorables s'étendant constitué depuis l'annonce d'un accord entre les deux entreprises le 30 septembre 2003.

D'abord, les marchés ont progres-

sivement intégré dans la valeur fixée à l'action KLM le succès de l'opération, le cours du titre se rapprochant au fil du temps de l'offre faite par Air France.

La compagnie française propose 11 actions Air France et 10 Bons d'acquisition et/ou de souscription d'actions (BASA) contre 10 actions ordinaires KLM, soit une prime d'environ 40 % par rapport à la valeur du titre KLM à la veille de l'annonce de l'opération.

Les opérateurs ont par ailleurs relevé d'importants volumes d'achat d'actions KLM sur les marchés publics: entre 2 et 3 millions de titres échangés quotidiennement dans les jours qui ont suivi et précédé l'annonce officielle.

Si plus de 95 % des actionnaires de KLM apportent leur titre, la transaction prévoit une offre de retrait obligatoire dans un délai de trois ans.

Dans le cas inverse, une partie minoritaire du capital de KLM restera coté à Amsterdam et à New York.

LA MEILLEURE GARANTIE AU PAYS.

DE SÉRIE SUR TOUTES LES HYUNDAI NEUVES.



Accent GS 2004

TOUT TOUT TOUT
CE QUE VOUS RECHERCHEZ DANS UNE VOITURE

0%
financement à l'achat jusqu'à
60
mois
sur modèles sélectionnés*

Louez à partir de

149\$*

par mois/60 mois
Comptant de 595 \$
0 \$ de dépôt de sécurité
Transport et préparation inclus

- Moteur multisoupapes à DACT de 1,6 litre
 - Transmission manuelle à 5 rapports
 - Deux coussins gonflables
 - Dossier arrière rabattable 60/40
 - Deux rétroviseurs extérieurs à commandes manuelles
 - Porte-verre double
 - Suspension indépendante aux quatre roues
 - Direction assistée incluse
 - Et beaucoup plus.
- RENSEIGNEZ-VOUS SUR LES MENSUALITÉS DE LOCATION IMBATTABLES SUR L'ACCENT GL 4 PORTES ET LA SPORTIVE ACCENT GSi 3 PORTES.

0%

Financement à l'achat*
Jusqu'à 48 mois

Elantra GL 2004

- Moteur 2,0 litres à DACT, CVCS et 16 soupapes
- Deux coussins gonflables
- Transmission manuelle à 5 rapports
- Dossier arrière rabattable 60/40
- Radio AM/FM/CD
- Télécommande d'ouverture du coffre et du volet de réservoir
- Porte-verre double
- Suspension indépendante aux 4 roues
- Et beaucoup plus

0%

Financement à l'achat*
Jusqu'à 60 mois

Louez à partir de

159\$*

par mois/60 mois
Comptant de 1995 \$
0 \$ de dépôt de sécurité
Transport et préparation inclus



★★★★★
Cote de sécurité
5 étoiles NHTSA.†

Santa Fe GL 2004



- Moteur 2,4 litres à DACT
- Glaces, verrouillage et rétroviseurs dégivrants à commandes électriques
- Radio AM/FM/CD et 6 haut-parleurs
- Climatiseur
- Régulateur de vitesse
- Transmission automatique SHIFTRONIC^{MC}
- Télédévrouillage avec alarme
- Et beaucoup plus

0%

Financement à l'achat*
Jusqu'à 48 mois

Louez à partir de

205\$*

par mois/60 mois
Comptant de 2995 \$
0 \$ de dépôt de sécurité



Sonata GL 2004

Louez à partir de

199\$*

par mois/60 mois
Comptant de 2995 \$
0 \$ de dépôt de sécurité

- Moteur 4 cylindres de 2,4 litres à DACT et 16 soupapes
- Transmission manuelle à 5 rapports
- Traction avant
- Freins à disque aux 4 roues
- Roues en alliage d'aluminium de 16 po avec pneus BFGoodrich*
- Radio AM/FM/CD
- Glaces, verrouillage et rétroviseurs dégivrants à commandes électriques
- Et beaucoup plus

Tiburon 2004



- Freins antiblocage ABS et antipatinage
- Coussins gonflables frontaux et latéraux
- Sellerie en cuir
- Sièges avant chauffants
- Toit ouvrant électrique
- Radio AM/FM/CD et 6 haut-parleurs
- Contrôle automatique de la température
- Régulateur de vitesse
- Transmission automatique SHIFTRONIC^{MC}
- Glaces, verrouillage et rétroviseurs extérieurs dégivrants à commandes électriques
- Et beaucoup plus

0%

Financement à l'achat*
Jusqu'à 48 mois

Louez à partir de

369\$*

par mois/60 mois
Comptant de 3995 \$
0 \$ de dépôt de sécurité



XG350 2004

- Moteur 2,0 litres à DACT, CVCS et 16 soupapes
- Transmission manuelle à 5 rapports
- Radio AM/FM/CD et 6 haut-parleurs
- Glaces, verrouillage et rétroviseurs dégivrants à commandes électriques
- Phares antibrouillard
- Roues en alliage d'aluminium
- Radiaux Michelin* P205/55R-16
- Freins à disque aux 4 roues
- Et beaucoup plus

★★★★★
Cote de sécurité
5 étoiles NHTSA.†

LA MEILLEURE GARANTIE AU PAYS

7 ans/120 000 km
Groupe motopropulseur

5 ans/100 000 km
Garantie globale*

5 ans/100 000 km
Assistance routière

HYUNDAI
Gagnant

L'assistance routière 24 heures comprend : livraison d'essence, changement de roue en cas de crevaison, déverrouillage, remorquage et autres services. Un simple appel sans frais suffit.

Lorsqu'un véhicule est conçu pour durer longtemps, sa garantie devrait l'être tout autant.

www.hyundaicanada.com

*Programme de location des Services financiers Hyundai pour les véhicules 2004 neufs suivants : Accent GS/Elantra GL/Tiburon/Sonata GL/Santa Fe GL 4 cylindres à traction avant/XG350; PDSF à partir de 13 295 \$/15 625 \$/20 495 \$/22 395 \$/21 095 \$/32 995 \$. Taux d'intérêt annuel de 0,57 %/0,11 %/3,27 %/0,99 %/3,90 %/2,93 %, mensualités de 149 \$/159 \$/249 \$/205 \$/199 \$/369 \$ pour 60/60/60/60/60 mois, sans obligation au terme du contrat de location. Coût total de location de 9535 \$/11 535 \$/16 935 \$/15 295 \$/14 935 \$/26 135 \$. Option d'achat de 4411 \$/4697 \$/6418 \$/7769 \$/8790 \$/9699 \$. Comptant de 595 \$/1995 \$/2995 \$/2995 \$/3995 \$, première mensualité exigée. Dépôt de sécurité de 0 \$ pour tous les modèles. Prix de location de l'Accent GS 2004 et de l'Elantra GL calculés après déduction du PDSF d'un crédit de location en gros de 350 \$/200 \$ du fabricant (crédit de location en gros du fabricant pour l'Accent GS et l'Elantra annoncés uniquement). Frais de transport et de préparation inclus pour les Accent, Elantra et Tiburon; en sus pour les Sonata, Santa Fe et XG350. Toutes taxes applicables, frais d'immatriculation et frais d'acquisition de location de 350 \$ en sus. Kilométrage annuel de 20 000 km, 10 c par kilomètre additionnel. †Taux annuel de financement à l'achat de 0 % jusqu'à 48 mois pour tous les modèles Accent, Tiburon, Sonata, Santa Fe et XG350 2004; jusqu'à 60 mois pour tous les modèles Elantra 2004. Les frais d'inscription au Registre des droits personnels et réels mobiliers sont en sus (Québec). Exemple de financement : 10 000 \$ à un taux annuel de 0 %/0 % équivalent à des mensualités de 208,33 \$/166,67 \$ pour 48/60 mois. Coût de prêt de 0 \$/0 \$ pour une obligation totale de 10 000 \$/10 000 \$. En optant pour le financement à l'achat de l'Accent GS ou de l'Elantra GL 2004 annoncés, l'acheteur renonce au crédit de location en gros. Si le crédit de 350 \$/200 \$ s'appliquait à l'offre de financement de l'Accent GS et de l'Elantra 2004, le taux d'intérêt annuel effectif de l'offre d'achat serait alors de 1,31 %/0,51 % sur une période de 48/60 mois. Toutes les offres de financement à l'achat et de location sont pour une durée limitée, sur approbation du crédit, et ne peuvent être combinées à aucune autre offre. *La garantie globale de Hyundai couvre la plupart des pièces du véhicule contre les défauts de fabrication sous des conditions normales d'utilisation et d'entretien. En vigueur pour les véhicules vendus le ou après le 22 mars 2004. Voir le concessionnaire pour les détails. ‡La cote de sécurité du conducteur la plus élevée lors d'un impact frontal selon les tests de la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) des États-Unis.

Metro Hyundai
5008, rue Decarie
Montréal (514) 485-0001
Hyundai Président
4600 "B" boul. St-Jean
Dollard-des-Ormeaux
(514) 624-7777
Ulsan Hyundai
1625, boul. Hymus
Dorval (514) 683-5702
Vaudreuil Hyundai
125, Aimé-Vincent
Vaudreuil (450) 455-3677

Seray Auto Inc.
730, boul. Périgny
Chambly (514) 875-1959
Longueuil Hyundai
1680, boul. Marie-Victorin
Longueuil (450) 670-2080
Les Automobiles Cloginor
359, rue Laberge
St-Jean-sur-Richelieu
(450) 348-6817
Brossard Hyundai
8450, boul. Taschereau
Brossard (450) 671-2225

Hyundai Casavant
200, rue Johnson, Est
St-Hyacinthe
(450) 774-6344
Hyundai Granby
1196, rue Principale
Granby 1-888-549-8632
Hyundai de Châteauguay
77, boul. St-Jean-Baptiste
Châteauguay
(450) 699-8555
Hyundai Varennes
1855, route 132
Varennes (450) 652-4979

Hyundai Valleyfield
860, boul. Monseigneur Langlois
Valleyfield (450) 370-3330
Desmeules Hyundai
1237, boul. Des Laurentides
Laval (450) 668-6393
Hyundai Auto St-Jérôme
1180, boul. Des Laurentides
St-Jérôme (450) 432-4252
Chomedey Hyundai
2480, boul. Curé Labelle
Laval (450) 682-6000
Hyundai Blainville
1053, boul. Curé Labelle
Blainville (450) 434-5484

Houle et Frères Hyundai
290 Montée Masson
Mascouche (450) 474-1110
Hamel Hyundai
130, rue Dubois
St-Eustache (450) 974-0440
Hyundai Ste-Agathe
1701, Route 117
Ste-Agathe-des-Monts
(819) 321-3777
Performe Hyundai
1453, boul. Paquette
Mont-Laurier (819) 623-4844
Hyundai de Lanaudière
1165, rue de Lanaudière
Joliette (450) 759-7669

Coiteux Hyundai
5235, av. Papineau
Montréal (514) 521-3201
Hyundai Repentigny
845, rue Notre Dame
Repentigny (450) 582-3182
Hyundai Sorel-Tracy
1864, boul. Fiset
Sorel-Tracy (450) 743-1244
Hyundai Gabriel
7020, boul. Henri-Bourassa, Est
Montréal (514) 329-7777
Valois Hyundai
125 boul. Lemire Ouest
Drummondville (819) 478-8148

Hyundai Victoriaville
433, boul. Bois-Francis, Nord
Victoriaville
(819) 758-5775
Hyundai N. Paquin Auto
51, 10^{ème} Avenue, Ouest
Amos (819) 732-5995
Dynastie Automobile Ltée
494, Avenue La Rivière
Rouyn (819) 762-1741
Poirier Hyundai
1940, 3^{ème} Avenue
Val d'Or (819) 874-2886