

AFFAIRES

LES LUNDIS DE L'ENTREPRISE

Sam's Club débarque au Carrefour Brossard

LAURIER CLOUTIER

Le géant mondial Wal-Mart ouvrira un premier Sam's Club dans la région de Montréal, soit au Carrefour Brossard, l'an prochain, a appris *La Presse Affaires* de plusieurs sources.

Les responsables de l'implantation du Carrefour Brossard, mégacentre combiné à un centre « style de vie » de plus de 200 millions de dollars, à l'angle des autoroutes 10 et 30, sur la Rive-Sud, déclarent depuis au moins quelques semaines aux détaillants qui louent des locaux pour 2005 que Sam's Club débarque chez eux.

La Presse Affaires a d'ailleurs vu des plans du mégacentre, dont l'esquisse de l'immeuble où s'installera bientôt Sam's Club, sur l'autoroute 30, à l'ouest du boulevard Rome. Le bail n'était évidemment pas visible. L'arrivée de Sam's Club n'a rien pour réjouir les chaînes de supermarchés.

Sam's Club est la réplique de Wal-Mart aux magasins-entrepôts de Costco, pour la vente d'une gamme fort étendue de produits, dont des vêtements et de la nourriture. Wal-Mart a déjà ouvert en Ontario six Sam's Club et cette chaîne était déjà d'ailleurs attendue à Montréal en 2005 par les spécia-

listes des mégacentres et du commerce de détail.

Les porte-parole de Wal-Mart Canada n'ont cependant pas confirmé cette information. Peu étonnant car le géant préfère la discrétion. Il a l'habitude d'attendre que toute la transaction soit ficelée et que l'inauguration du magasin approche avant de confirmer une ouverture.

La construction du Carrefour Brossard va commencer en mars prochain, car les promoteurs ont déjà loué une grande partie des locaux et travaillent maintenant à la signature des baux pour les secteurs du divertissement et des services, ont encore déclaré récem-

ment à *La Presse Affaires* les dirigeants d'une chaîne.

Marcel Adams, président du conseil de Développement Iberville, n'a pas été surpris de l'intérêt pour la venue éventuelle de Sam's Club. Le promoteur a déjà construit plus d'une centaine de grandes maisons sur des terrains adjacents à ceux du Carrefour Brossard, dont il a confié la promotion et la location à GPG Devimco, de Québec, et à Intercom Services immobiliers, de Boucherville.

Développements Iberville « parle à tout le monde », a assuré Marcel Adams, sans nier l'arrivée de Sam's Club. Il a cependant suggéré d'en

discuter avec « le directeur du projet », Yves Morais, d'Intercom. M. Morais et son partenaire, Jean-Guy Parent, n'ont cependant pas rappelé *La Presse Affaires*, non plus que le président de Devimco, Serge Goulet.

« Wal-Mart analyse plusieurs marchés potentiels au Québec pour Sam's Club, mais n'a signé aucun bail encore, à ma connaissance. Je vais toutefois vérifier à nouveau au Carrefour Brossard (pour voir où en sont les négociations) », a déclaré la semaine dernière un porte-parole de Wal-Mart, Andrew Pelletier, qui n'a plus donné de ses nouvelles.

» Voir SAM'S CLUB en page 2

AUJOURD'HUI

Symboles boursiers

Nous vous présentons les titres qui seront modifiés au cours de la semaine. PAGE 2

Solutions logicielles

Depuis 10 ans, Amadeus International, de Québec, s'est attachée à mettre au point et à commercialiser des solutions logicielles et Web destinées à aider les entreprises à satisfaire aux normes et aux exigences auxquelles elles seront soumises. PAGE 3

Les erreurs d'Intel

Intel a surestimé la demande et l'entreprise est présentement en possession d'un stock record qui a réduit la croissance des bénéfices trimestriels à son taux le plus bas en cinq trimestres. PAGE 4

Mango à Montréal

Grâce à une entente avec le groupe montréalais Tristan & America, Mango, chaîne espagnole en croissance qui se spécialise dans les magasins de vêtements et d'accessoires pour femmes, va ouvrir d'ici la fin 2005 ses cinq premiers succursales du Canada, dont une à Montréal. PAGE 5

Présidentielle 2004

Pour Michèle Boisvert, le bilan économique des quatre années de l'administration de George W. Bush ne représente pas vraiment un atout pour le Parti républicain. PAGE 6

Étude de cas

Steve Zimmermann, président de l'entreprise CMP Solutions mécaniques avancées, était placé devant une situation complexe en janvier 2001 lorsque Nortel, son principal client, a abruptement annulé toutes ses commandes. PAGE 8

LE CHIFFRE DU JOUR

55%

Les Québécois ont consommé pour 4,08 milliards de dollars d'alcool pendant l'année se terminant le 31 mars. La bière continue d'être, et de loin, la boisson alcoolisée la plus populaire des Québécois, avec 55 % de la valeur des ventes, contre 32,4 % pour le vin et 12,2 % pour les spiritueux.

Source: Statistique Canada

Acqu^zition.biz

Pour acheter ou vendre une entreprise: www.acquisition.biz

3264005A 3264634

Les réseaux informels auraient des effets bénéfiques



PHOTO RÉMI LEMÉE, LA PRESSE

Règle générale, les dirigeants n'apprécient pas les groupes informels, selon Luc Brunet, professeur de psychologie du travail.

Faut-il avoir peur des clans?

JACINTHE TREMBLAY

VIE AU TRAVAIL

COLLABORATION SPÉCIALE

L'organigramme décrit rarement la réalité des rapports sociaux dans une organisation. De multiples groupes informels court-circuitent la hiérarchie. Faut-il les craindre ?

Jeudi, 17h20. Cinq employés de bureau entrent en trombe dans un bar à la recherche d'une table isolée. Quelques minutes plus tard, ils ressassent les faits et gestes d'un de leurs collègues avec une colère et un mépris évidents.

18h30, le même jour, dans un restaurant. Un vice-président, deux professionnels de son service et un consultant commandent une entrée et un bon vin. Ils se préparent à une longue soirée de discussion autour de l'orientation de la compagnie.

Ainsi va la vie réelle des organisations: des rencontres hors des lieux de travail peuvent changer le cours des choses beaucoup plus que bien des réunions officielles.

« On trouve des groupes informels dans tous les milieux de travail. Ils s'assoient ensemble à la cafétéria ou se rencontrent en dehors du boulot dans des activités socia-

les. Règle générale, les dirigeants n'aiment pas ce phénomène parce qu'une partie du contrôle leur échappe », dit Luc Brunet, professeur en psychologie du travail à l'Université de Montréal et coauteur, avec le professeur André Savoie, du livre *La Face cachée de l'organisation*.

Dans une enquête menée en 1998, les deux chercheurs ont découvert que 68 % des travailleurs appartenaient à un groupe informel. Leur taille varie de trois à 16 membres. Dans 75 % des cas, ces groupes comptent moins de cinq personnes.

Les groupes informels sont redoutés pour leur pouvoir d'influence ainsi que pour leur capacité d'échanger des informations privilégiées. Encore une fois, les deux collègues ont constaté que ces caractéristiques n'étaient généralement, pas essence, nuisibles.

Dans leurs observations menées pendant 10 ans sur les groupes, cliques ou clans dans les entreprises, ils ont constaté que peu d'entre eux représentaient des menaces. Ils ont au contraire découvert que ces réseaux pouvaient avoir des effets bénéfiques pour les individus et l'organisation.

Apports et menace

« Un groupe informel procure souvent du soutien en situation de stress. Il est un outil d'intégration. Il apporte de plus un certain plaisir au travail. Il favorise le transfert des connaissances tacites, un comportement qu'aucun organigramme ne peut imposer », explique M. Brunet.

La formation de tels groupes est inévitable.

» Voir CLANS en page 2

Les dépenses en R&D ont crû plus vite au Québec qu'ailleurs

ISABELLE DAMPHOUSSE

Le Québec est la province qui figure en tête de liste au Canada pour la croissance des dépenses des entreprises en recherche et développement. Mais cela ne l'empêche pas d'être encore loin derrière l'Ontario.

C'est ce que révèle le palmarès des investissements en R&D du Research Infosource, une firme de consultants de Toronto. L'étude se base sur les états financiers des sociétés publiques et sur un sondage réalisé dans les entreprises privées pour l'année 2003.

Selon l'étude, cette croissance au Québec ne serait pas étrangère aux politiques gouvernementales de la province. « C'est indéniable, les mesures incitatives, tels les crédits de taxe pour la recherche et le développement, influencent le comportement des entreprises envers la recherche et le développement », dit Rob Freedman, chef de la direction de Research Infosource. Cependant, M. Freedman craint que le retrait progressif du gouvernement québécois de l'aide aux entreprises ne compromette ce bon score, mais il admet qu'il ne peut encore mesurer son effet.

En terme de dépenses totales en R&D, les entreprises québécoises ont investi 3,02 milliards en 2003, soit 29 % des dépenses canadiennes. Ce chiffre était en hausse de 2,3 % par rapport à 2002.

Les entreprises ontariennes, elles, ont dépensé 6,4 milliards, soit 61 % du total canadien. Dans leur cas, il s'agit d'une diminution de 8,1 %.

Globalement, l'investissement des grandes entreprises canadiennes en R&D a diminué et ce, pour la deuxième année consécutive.

Des 100 entreprises figurant sur la liste, Nortel est l'entreprise qui dépense le plus au Canada en R&D avec 2,7 milliards. Elle est suivie de Bell Canada, qui dépense 1 milliard. Research Infosource s'est basée sur les résultats financiers non vérifiés de Nortel. Des 26 entreprises québécoises qui figurent sur la liste, Pratt & Whitney figure en quatrième position, Alcan en huitième et Bombardier en neuvième. Labopharm, de Laval, et AEterna Zentaris, de Québec, font partie des 10 entreprises dont les dépenses en R&D ont crû le plus.



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.

LA PRESSE AFFAIRES

REPÈRES

DOLLAR CANADIEN

82,10 ¢ US

VARIATION

64,17 ¢ €

SOMME REQUISE POUR ACHETER

UN DOLLAR US: **1,2180\$**
UN EURO: **1,5585\$**

TAUX PRÉFÉRENTIEL

4,25%
TAUX DE LA BANQUE DU CANADA **2,5%**
OR (NY gold) **428,50\$ US**
PÉTROLE (North sea brent) **48,80\$ US**

DILBERT



Bombardier: l'appui d'Ottawa risque de créer des remous

ALLAN SWIFT
PRESSE CANADIENNE

Le projet de nouvel avion de Bombardier pourrait bien déboucher sur des conflits entre le Québec et l'Ouest, ainsi qu'entre le gouvernement canadien et certains États américains.

Les libéraux fédéraux se demandent en effet si, en position minoritaire, ils peuvent se permettre de refuser un généreux appui financier au chouchou de Québec Inc. et ainsi voir le futur appareil construit au Kansas ou en Irlande.

Le Bloc ne laisse quant à lui planer aucune équivoque, tant sur la question des subventions fédérales que sur la défense des intérêts du Québec, où il détient la majorité des sièges.

Mais les conservateurs, l'Opposition officielle en Chambre, devront assouplir leur position, car ils ne veulent pas s'aliéner le Québec au moment où ils cherchent à y faire des gains en vue de décrocher le pouvoir un jour.

Bombardier a dit clairement qu'il s'attend à ce que les gouvernements, quels qu'ils soient, lui accordent le tiers des coûts de conception de 2

milliards US du nouvel appareil de la série C, mis à part les moteurs. Des discussions ont été entreprises avec les autorités du Québec, de l'Ontario, d'Ottawa, de plusieurs États américains et du Royaume-Uni.

On s'attend à ce que le Québec et le fédéral mettent le paquet en vue de convaincre la multinationale d'agrandir ses installations de Montréal, siège social de l'entreprise.

Le moteur et d'autres composantes proviendront toutefois de fournisseurs établis un peu partout. Bombardier possède aussi des usines à Toronto, à Belfast et à Wichita (Kansas).

Samedi, le chef de la Fédération des travailleurs du Québec, Henri Massé, s'est dit très inquiet quant à l'éventualité que Bombardier conçoive son nouvel appareil ailleurs et a demandé à Québec de prendre l'initiative dans ce dossier.

Les ateliers montréalais de l'avionneur assemblent actuellement les jets régionaux Canadair de 50, 70 et 86 sièges. La série C serait équipé de 110 à 135 places.

Le ministre fédéral de l'Industrie, David Emerson, a assuré la semaine dernière qu'Ottawa ne se laisserait pas damer le pion. Il prévoit ficeler

un programme d'appui avec l'entreprise d'ici six à huit semaines.

Professeur en stratégie des affaires à l'université McGill, Karl Moore estime que, quelle que soit l'aide consentie par les gouvernements, la décision du conseil d'administration de Bombardier contribuera à ragaillardir les actions chancelantes du groupe.

« Le conseil d'administration doit en premier lieu donner du rendement aux actionnaires, a-t-il rappelé. Et si cela signifie qu'il faut faire le montage de l'appareil à Belfast et aux États-Unis, alors c'est ce qu'il décidera. Il y a de fortes chances que la balance penche en faveur du Québec, mais il est aussi tout à fait possible que ce soit ailleurs. Pour un gouvernement minoritaire, c'est comme un match de football politique. »

Conscient que la série C comporte des risques qui peuvent mener à la débâcle, le conseil d'administration ne devrait se prononcer qu'au début de 2005. Si le projet est accepté, le lancement officiel aura lieu au prestigieux salon aéronautique du Bourget, à Paris, a déclaré le porte-parole de la société, John Paul Macdonald. Les vols d'essai seraient entamés dans deux ans, tandis que les livraisons commenceraient en 2009.

Sam's Club débarque au Carrefour Brossard

SAM'S CLUB suite de la page 1

Son collègue, Kevin Grow, « n'avait rien à annoncer » sur l'arrivée de Sam's Club à Montréal, mais a expliqué un peu plus comment ça pourrait se passer.

« Les quatre premiers Sam's Club ont ouvert à Toronto, en octobre 2003, et deux autres ont suivi, à London et à Cambridge, en février et septembre derniers. Wal-Mart est très satisfait de ses six Sam's Club ontariens », a reconnu Kevin Grow.

Le géant américain est-il prêt à en ouvrir d'autres ? « Wal-Mart est en train de négocier et veut bien comprendre les nouveaux marchés visés. »

Des Sam's Club pourraient ouvrir dans plusieurs provinces canadiennes en 2005, mais Wal-Mart ne rend pas publics ses projets d'ex-

pansion et veut prendre des décisions très stratégiques. Wal-Mart mène des recherches dans chaque province, car c'est important de bien comprendre le marché avant de passer aux prochaines étapes », a expliqué Kevin Grow.

Wal-Mart ne se contentera sûrement pas d'ouvrir un seul Sam's Club à Montréal l'an prochain, après en avoir lancé quatre d'un seul coup à Toronto.

Glenn Munro, vice-président de Centercorp Management et de North American Development, a cependant assuré que le deuxième Sam's Club ne pourra s'installer au Carrefour de la Rive-Sud, le mégacentre de Boucherville dont il est en train de terminer l'aménagement, car il « n'a plus de place à lui offrir » après l'implantation d'IKEA et la signature toute récente d'un bail par Costco, le concurrent de Sam's Club.

NOUVEAUX SYMBOLES BOURSISERS À TORONTO

La Bourse de Toronto a entrepris au début octobre une réforme de ses symboles boursiers. L'objectif est d'informer les investisseurs quant aux divers droits que peuvent détener leurs actions. Les cinq suffixes ajoutés aux symboles ont les significations suivantes :

- SV** Vote subalterne (droit de vote inférieur à celui d'autres actions de la même société)
- NV** Sans droit de vote (droit de vote inexistant sinon dans des cas exceptionnels)
- MV** Vote multiple (droit de vote supérieur à celui d'autres actions de la même société)
- LV** Vote limité (droit de vote que sur certaines questions tel que prévu au prospectus)
- RV** Vote restreint (droit de vote soumis à des restrictions quant au nombre ou le pourcentage de votes qui peuvent être exercés par une personne)

Chaque lundi, *La Presse Affaires* présente les titres qui seront modifiés au cours de la semaine.

LES CHANGEMENTS SUIVANTS SERONT APPORTÉS CETTE SEMAINE

	ANCIEN SYMB.	NOUVEAU SYMB.	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR
SOCIÉTÉS INSCRITES À LA BOURSE DE TORONTO			
Arbor Memorial Services Inc. CI B NV	ABO.B	ABO.NV.B	02-nov
Astral Media Inc. CI A NV	ACMA	ACM.NV.A	02-nov
Astral Media Inc. CI B SV	ACM.B	ACM.SV.B	02-nov
Corby Distilleries Ltd. B NV	CDL.B	CDL.NV.B	02-nov
Hammond Manufacturing Co. Ltd. CI A SV	HMM.A	HMM.SV.A	02-nov
Hammond Power Solutions Inc. CI A SV	HPS.A	HPS.SV.A	02-nov
Logistec Corp. CI A MV	LGT.A	LGT.MV.A	02-nov
Logistec Corp. CI B SV	LGT.B	LGT.SV.B	02-nov
Optimum General Inc. CI A SV	OGI.A	OGI.SV.A	02-nov
Premier Tech Ltee. CI A SV J	PTLA	PTL.SV.A	02-nov
Alimentation Couche Tard Inc. CI A MV	ATD.A	ATD.MV.A	04-nov
Alimentation Couche Tard Inc. CI B SV	ATD.B	ATD.SV.B	04-nov
Chateau Inc. (Le) CI A SV	CTU.A	CTU.SV.A	04-nov
Microcell Telecommunications Inc. CI A EQ RV	MT.A	MT.RV.A	04-nov
Microcell Telecommunications Inc. CI B EQ NV	MT.B	MT.NV.B	04-nov
Newfoundland Capital Corp. CI A SV	NCCA	NCC.SV.A	04-nov
Newfoundland Capital Corp. CI B MV	NCC.B	NCC.MV.B	04-nov
Transcontinental Inc. CI A SV	TCLA	TCL.SV.A	04-nov
Transcontinental Inc. CI B MV	TCL.B	TCL.MV.B	04-nov

Faut-il avoir peur des clans?

CLANS suite de la page 1

« Les relations entre les individus ne se modèlent pas selon les structures. Il est impossible d'empêcher l'amitié, le soutien et l'échange d'information entre des individus de niveaux hiérarchiques et de services différents », insiste M. Brunet.

Mais d'autres facteurs que les be-

soins légitimes de relations humaines agréables peuvent faire émerger des noyaux informels. Parmi eux, la perception d'injustice organisationnelle, un mauvais climat de travail et le manque d'information.

Selon M. Brunet, la meilleure attitude pour un gestionnaire est de reconnaître l'existence de ces groupes — certains la nient — et d'essayer de comprendre les facteurs qui leur ont donné naissance.

N'empêche que les deux chercheurs ont constaté que plusieurs dirigeants, en réaction, mettaient en place des structures de contrôle encore plus serrées. Mauvaise approche.

« Plus on cherche à briser ces groupes de cette façon, plus ils se développent et se renforcent. Il ne faut pas les écarter, les neutraliser ou chercher à les éliminer », dit M. Brunet.

Il encourage plutôt les gestionnaires à alimenter ces groupes de renseignements organisationnels pertinents, à reconnaître leur contribution et à les consulter sur les problèmes et les projets qui les touchent. Cette règle comporte toutefois des exceptions. Car

l'univers des groupes comporte ses véritables moutons noirs.

« Le harcèlement psychologique et l'intimidation sont parfois commis par de tels groupes », indique M. Brunet.

C'est d'ailleurs dans le cadre de recherches sur la violence au travail que Luc Brunet s'est intéressé aux comportements des groupes informels.

S'il en est venu à les réhabiliter, il a également pu mesurer le pouvoir dévastateur de certains d'entre eux.

« S'ils ne liguent contre quelqu'un, les conséquences peuvent être dramatiques », a-t-il constaté.

Il cite en exemple le cas d'une école de quartier où, en 10 ans, quatre institutrices avaient eu la tête de sept directeurs.

Les membres du quatuor s'assuraient que ces derniers ne soient pas invités aux activités sociales, interceptaient leur courrier, ne leur adressaient pas la parole et exerçaient des pressions sur l'ensemble du personnel.

« La force du groupe est alors mise au service de véritables cabales et de règlements de compte dévastateurs », dit M. Brunet.

Dans ces cas, il estime que la meilleure façon d'agir à leur endroit est de les isoler.

Correctif sur Molson

Dans notre reportage de vendredi sur les résultats de Molson, il aurait fallu lire que le bénéfice — et non la perte — aurait été de 63,3 millions de dollars canadiens (50 cents par action) s'il n'y avait pas eu radiation dans la filiale brésilienne Kaiser. De même, il fallait écrire que les analystes s'attendaient à un bénéfice de 51 cents par action au deuxième trimestre, et non une perte. Nos excuses.

Et si le pétrole restait à 50 dollars ou plus?



ANALYSE

Depuis que le prix international du pétrole brut a franchi 50 dollars US le baril et qu'on s'aperçoit que ce n'est pas nécessairement une aberration temporaire, on se demande si c'est le début d'une nouvelle époque inflationniste ou, au contraire, d'une longue période de stagnation économique.

Le pétrole est, en effet, un élément essentiel de la croissance économique et du maintien d'un niveau de vie élevé. Si son prix augmente, il se reflète sur l'ensemble des prix seraient entraînés à la hausse.

Mais si on diminue la consommation pour freiner la hausse des prix, le développement économi-

que et le standard de vie risquent d'en souffrir.

C'est sans doute vrai si l'on fait abstraction de la capacité de l'économie de s'adapter aux circonstances, même les plus extrêmes, et de retrouver un nouvel équilibre.

Le pétrole est une des matières premières dont le prix tend à fluctuer le plus, en dépit des efforts déployés par les pays producteurs et les pays consommateurs pour le stabiliser. Si l'on tient compte de la perte du pouvoir d'achat de la monnaie en 25 ans, le prix actuel est loin de son niveau le plus élevé.

Et l'Agence internationale de l'énergie vient de publier une étude qui montre que dans les 25 années, la demande globale augmentera de 60 %, notamment à cause du développement économique de la Chine et de l'Inde. Les ressources énergétiques seront néanmoins capables de croître au même rythme. Cela ne veut pas dire, bien sûr, que les prix énergétiques resteront stables. Alors que tous les autres prix changent — notamment ceux des équipements et des services in-

formatiques, qui baissent, et les salaires, qui augmentent — ceux des différentes formes d'énergie devront aussi changer.

Et c'est à cause de ces changements continuels que les différentes sources d'énergie sont capables à la longue de suffire à la demande croissante. La hausse des prix énergétiques stimuleront la production dans tous les domaines, tant celles qui sont renouvelables, que le charbon, le pétrole et le gaz naturel.

Cette hausse obligera aussi les consommateurs à trouver des moyens de diminuer leur demande, qui deviendrait facilement insatiable s'il n'y avait pas le frein naturel du marché.

Il est clair que, si les prix énergétiques montent, le gouvernement et la banque centrale ne peuvent rien faire pour modifier cette tendance. Ils peuvent, cependant, faire en sorte que l'économie sorte indemne de cette transformation. Quand le prix des carburants augmentent, presque tous les prix sont entraînés à la hausse, parce que

l'énergie sous une forme ou sous une autre font partie des coûts de production. Mais quand le prix de l'essence, du mazout et du gaz naturel augmente, les consommateurs n'ont plus autant à dépenser pour les autres biens et services qu'ils inscrivent dans le budget de leur ménage.

Une forte hausse du prix international du pétrole tend, par conséquent à augmenter le niveau général des prix, tout en ralentissant l'économie, parce que les consommateurs ont moins à dépenser pour tout le reste. En fait, le problème n'est pas si compliqué si l'on tient compte du fait que la stabilité de prix est une des conditions primordiales pour les investissements dans le développement économique. Il est impossible de faire des projets à long terme si l'on ne peut pas se fier à une certaine stabilité monétaire. Et si l'on ne peut pas se fier au long terme, le court terme devient de plus en plus court.

Bref, ce n'est pas parce que le prix du pétrole augmente qu'une banque centrale, comme la Banque

du Canada, la Réserve fédérale des États-Unis ou la Banque centrale européenne, doit abandonner sa politique qui consiste à rassurer le public quant à la valeur de l'argent qu'il a en poche ou dans son compte en banque. La banque centrale doit naturellement tenir compte des contraintes à court terme qu'une transformation radicale des coûts de l'énergie entraîne. Elle ne doit toutefois pas croire qu'elle peut miraculeusement modifier les effets d'une hausse subite des prix pétroliers. Les banques centrales et les gouvernements ont une meilleure connaissance de leur pouvoirs et, surtout, des limites de ces pouvoirs qu'il y a une trentaine d'années.

Ils ne commettront donc pas les mêmes erreurs mais, ce qui est plus important, c'est que le monde est mieux capable de résoudre les problèmes d'un ajustement du prix du pétrole. Il n'y a plus les mêmes tensions politiques que dans les années 70 et il y plus de liberté de mouvement, partout dans le monde, des personnes, des idées et du commerce.

Ces libertés facilitent l'adaptation à une nouvelle structure des prix énergétiques, pour autant que la stabilité de la monnaie continue à stimuler les investissements.

PME LA PRESSE AFFAIRES

Des logiciels au service de la qualité

YASMINE BERTHOU
COLLABORATION SPÉCIALE

Les entreprises — quelle que soit leur taille — vivent dans un environnement de plus en plus contrôlé.

Elles sont donc plus que jamais amenées à veiller au respect d'un certain nombre de normes, que celles-ci soient comptables, environnementales, législatives, de qualité, de sécurité, de traçabilité, etc.

Bref, elles doivent s'atteler à surveiller la conformité de leurs procédés de fonctionnement à toutes sortes de règles.

Or, parce que les protocoles qu'elles doivent suivre sont de plus en plus complexes, elles consacrent une attention grandissante à ce secteur.

Une manne financière qui n'a pas échappé à l'œil vigilant d'Amadeus International.

Depuis dix ans, cette entreprise de Québec, qui fait désormais partie des sociétés les plus en vogue dans le domaine du contrôle de la conformité, s'est attachée à développer et à commercialiser des solutions logicielles et Web destinées à aider les entreprises à rencontrer les normes et exigences.

« Lorsque nous avons commencé à nous intéresser à ce marché il y a une dizaine d'années, celui-ci était méconnu », explique Alain Contant, président et directeur général d'Amadeus.

« Nous nous sommes d'abord penchés sur le développement de logiciels permettant la gestion des normes de qualité ISO 9000. Cependant, les entreprises ont rapi-



Alain Contant, président d'Amadeus, dans son bureau de Québec.

PHOTO DIDIER DEBUSSCHÈRE, COLLABORATION SPÉCIALE

dement réalisé que, si elles voulaient par exemple que 5000 produits identiques de qualité optimale sortent de leurs usines chaque jour, il fallait effectuer des audits réguliers. Un constat renforcé lorsque l'on touche des domaines critiques, telle la santé ou la sécurité nationale. »

C'est à partir de cette conclusion que les petits génies d'Amadeus ont décidé d'entrer en lice.

« Nous avons observé que la qualité pouvait coûter jusqu'à 40 % des revenus d'une entreprise si celle-ci ne la gérait pas ou la gérait mal. En veillant à la conformité des produits, des systèmes ou de l'entreprise, on améliore sa rentabilité et on lui permet d'atteindre son objectif d'affaire », lance M. Contant.

La réussite au rendez-vous

La réussite est au rendez-vous, avec des clients en Europe et en Amérique du Nord.

« Nous nous sommes longtemps concentrés sur le secteur des pâtes et papiers mais depuis deux ans et demi, avec l'émergence de la crise du bois d'oeuvre, il a fallu changer notre façon d'aborder les choses. »

En 2001, 45 % des revenus d'Amadeus provenaient de ce secteur ; depuis, ils ont chuté de 80 %.

« Nous nous sommes alors retrouvés devant un choix, soit nous attendions patiemment la fin de la crise, soit nous nous réinventons un secteur en demande. Nous avons opté pour ce second choix

en nous intéressant au secteur pharmaceutique, lequel ne pouvait pas se passer d'un produit tel que le nôtre. »

Une stratégie payante puisque l'industrie des sciences de la vie (entreprises pharmaceutiques,

« Nous avons remarqué que la qualité pouvait coûter jusqu'à 40 % des revenus d'une entreprise si celle-ci ne la gérait pas ou la gérait mal. »

compagnies de biotechnologies et fabricants d'appareils médicaux) représente aujourd'hui le cheval de bataille d'Amadeus.

« Par l'ampleur de ses infrastructures mais aussi par la disponibilité de ses budgets, ce secteur est le plus intéressant pour nous », explique M. Contant.

Il s'appuie d'ailleurs sur l'exemple du non-respect des CGMP (current good manufacturing practices) imposés par la Food and Drug Administration aux États-Unis (FDA) qui avait conduit à l'imposition de 24 millions de dollars US d'amende en 2002.

Mais surtout une amende de 500 millions US imposée au géant pharmaceutique Schering-Plough en 2001 pour avoir omis de corriger des problèmes de production dans deux de ses usines.

« Il y a cinq ans, personne ne savait ce qu'était la conformité. Aujourd'hui, avec les récents scandales financiers qui ont conduit à la faillite d'entreprises de type Enron et avec les problèmes rencontrés par l'industrie agroalimentaire : vache folle ou grippe aviaire, l'importance de solutions comme les nôtres n'est plus à prouver, souligne le président d'Amadeus. Nous représentons aujourd'hui l'un des marchés les plus vigoureux de la planète. »

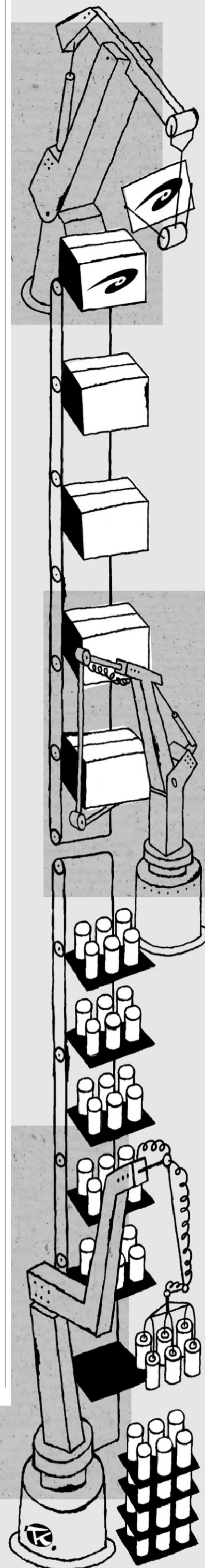
Pour preuve, l'entreprise vient de signer un important contrat avec la Houston Port Authority pour la gestion des problèmes environnementaux.

Elle espère en outre prochainement développer son activité au plan de la gestion des normes de sécurité du port de Houston, où arrivent des produits de partout dans le monde.

Sur un autre plan, Amadeus prépare son entrée en Bourse, avec une inscription à la Bourse de croissance TSX.

« Nous sommes en fin de processus. Cela devrait se faire d'ici la fin de l'année », explique Alain Contant.

Une opération qui favorisera la multiplication des sources de financement et devrait donc permettre à Amadeus de continuer sa pénétration des marchés du continent américain, États-Unis, Mexique et Brésil en tête.



L'ENTREPRISE

AMADEUS INTERNATIONAL INC.

Produits : **Création de logiciels de gestion de la conformité à des normes internationales, industrielles ou internes**

Siège social : **Québec**

Fondation : **1994**

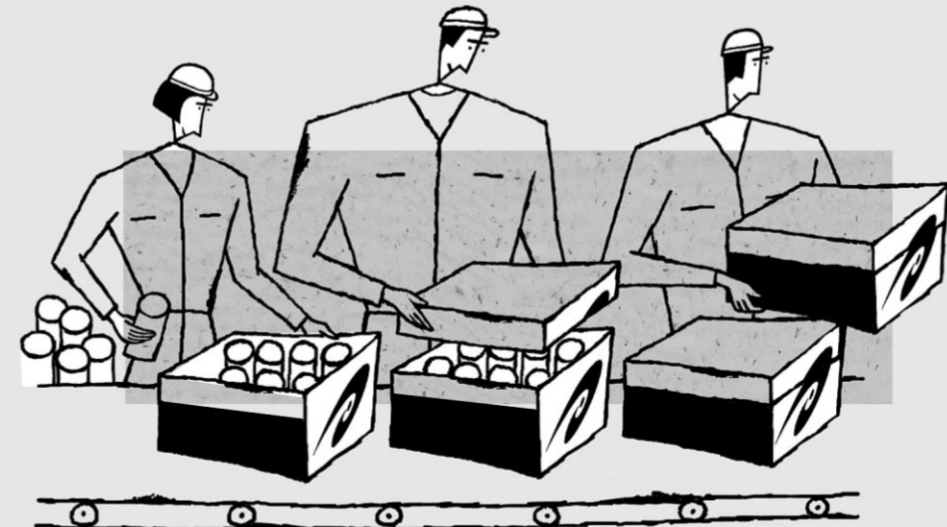
Principaux actionnaires : **Alain Contant**, Financière Banque Nationale, **Daniel Bordeleau**, **Robert Naud**

Principaux clients : L'Oréal, Port de Houston, Kimberly Clark, Alcoa, Komatsu, Domtar, Prevost, Nestlé, Baxter, Portugal Telecom, Siemens, Octa Pharma, Lafarge, Abitibi Consolidated, Tembec, Smurfit-Stone, MDS Pharma Services, Cardinal Health, Serono, Circuit Foil, Total, Galp Energia, Bristol-Myers, Schering-Plough.

Principaux marchés en 2004 : **Amérique (64%)** et **Europe (36%)**

Chiffre d'affaires : **plus de 2 millions**

Nombre d'employés : **45** à Québec, **1** en France et **1** en Grande-Bretagne.



VOTRE CROISSANCE À L'ÉCHELLE DE RICHTER

Il fut un temps dans les premiers pas de votre PME où votre chaîne de montage n'avait qu'un seul maillon : vos deux bras. Maintenant que vous avez joint l'énergie d'une équipe de précieuses ressources technologiques, quelle sera votre prochaine étape ?

RSM Richter, c'est plus de soixante associés qui consacrent temps, énergie et savoir-faire à la croissance de leurs clients, et ce depuis 1926. Affilié au 6^e plus grand réseau mondial de cabinets indépendants d'experts-comptables, RSM Richter prodigue à ses clients des services de pointe qui reposent sur un sens aigu des affaires et une grande expérience pratique. Un seul but anime toute cette équipe d'élite de plus de trois cent cinquante membres professionnels : votre succès, à la hauteur de vos ambitions.

Montréal (514) 934.3400 • Toronto • Calgary • www.rsmrichter.com

RSM! Richter

Expertise comptable, conseil, croissance.

LA PRESSE AFFAIRES

Intel paie pour ses erreurs

BLOOMBERG

Le 19 octobre dernier, le PDG d'Intel, Craig Barrett, 6 pieds 3 pouces (1,90 m), s'est présenté sur scène au cours d'une conférence de l'industrie en Floride et s'est agenouillé devant plus de 6000 participants en leur demandant pardon.

« Nous reconnaissons que nous nous sommes trompés », a lancé M. Barrett en joignant les mains. Dans une entrevue ultérieure, il a admis que les dirigeants d'Intel, le plus important fabricant de puces d'ordinateurs au monde, étaient devenus « trop détendus ».

Les erreurs de gestion chez Intel ont fait en sorte que cinq projets ont dû être abandonnés ou remis à plus tard cette année, y compris des plans pour un nouveau processeur Pentium. Intel a surestimé la demande et l'entreprise est présentement en possession d'un stock record qui a réduit la croissance des bénéfices trimestriels à son taux le plus bas en cinq trimestres. Le titre d'Intel a chuté de 34 % cette année, performance qui se classe au deuxième rang parmi les pires des actions formant l'indice Dow Jones.

M. Barrett a dit qu'il avait demandé à chacun des responsables de la compagnie de lui fournir une liste

de cinq stratégies qu'ils avaient adoptées pour régler les problèmes d'Intel, de Santa Clara, en Californie. Ce qui est en jeu, c'est le projet de M. Barrett d'assurer l'essor au-delà de la fabrication des puces que l'on trouve dans les micro-ordinateurs (PC), un marché que la compagnie domine depuis plus de 20 ans.

« Chaque groupe a fait une évaluation à l'interne pour étudier les projets et les résultats », a précisé M. Barrett au cours d'une entrevue réalisée le 19 octobre dernier à l'occasion d'une conférence de Gartner, à Orlando, en Floride.

Projets abandonnés

Deux jours après le discours de M. Barrett, Intel a abandonné le projet de production d'une puce destinée à des téléviseurs grand écran. La compagnie a mal jugé la demande de puces pour téléphones cellulaires et la perte de cette division a doublé au troisième trimestre. En juillet dernier, Intel a annoncé la remise à plus tard d'une puce Pentium de 4 gigahertz et l'entreprise a confirmé en octobre l'abandon de ce projet.

« Leur programme touchant les produits présente des trous », observe Sangeeth Peruri, de J & W Seligman, de New York, qui gère 20 milliards de dollars américains. J & W

Seligman a vendu ses actions d'Intel parce que M. Peruri s'attend à ce que cette compagnie perde des parts du marché des microprocesseurs, une affaire de 27,4 milliards de dollars américains, au profit d'Advanced Micro Devices Inc. (AMD).

« Ils vont avoir du mal à empêcher de perdre des parts de marché aux mains d'AMD au cours des quatre à six prochains trimestres », croit M. Peruri.

M. Barrett, 65 ans, dit souhaiter qu'Intel bouche ces trous en se concentrant sur des produits tels que ceux servant à fournir un accès sans fil à Internet plutôt que de tenter d'augmenter la vitesse des puces Pentium. Il entend aussi s'attaquer aux problèmes de sa division des communications pour s'assurer une autre avenue de croissance.

Son principal lieutenant actif dans la division des puces de communication, Sean Maloney, a dévoilé ses plus récents projets au CTIA Wireless Expo, à San Francisco.

M. Maloney a annoncé qu'Intel collaborerait avec la société Clearwire, du milliardaire Craig McCaw, pour créer un dispositif d'accès haute vitesse sans fil à Internet capable de couvrir un certain nombre de pâtés de maisons.



JOANNE CAROLE, BLOOMBERG NEWS ©

Le président d'Intel, Craig Barrett, a admis que les dirigeants d'Intel, le plus important fabricant de puces d'ordinateurs au monde, étaient devenus « trop détendus ».



**Mes présentoirs,
c'est du sur-mesure.
Ma banque aussi.**

« En tant que manufacturier, j'ai besoin d'une banque qui comprend bien mon domaine. Quand j'ai voulu discuter de formage sous vide, les directeurs de comptes du secteur manufacturier de RBC Banque Royale savaient de quoi je parlais. J'ai vu que j'étais à la bonne place. Et j'ai bien fait de leur faire confiance ! Ils m'ont fourni de bons contacts pour croître rapidement et me tailler une place au sud de la frontière. Ils m'ont aussi aidé à être plus rentable en m'expliquant comment je pouvais mieux gérer mes mouvements de trésorerie. Une banque comme ça, c'est un vrai partenaire d'affaires ! »

– Ali Khan de Plastique K. K.

Pour prendre contact avec un directeur de comptes du secteur manufacturier de RBC Banque Royale®, composez le 1-800-ROYAL® 2-0 ou consultez le www.rbcbanqueroyale.com/choix-affaires.



**RBC
Banque Royale**

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



PHOTO FOURNIE PAR MANGO

Les négociations avec les centres commerciaux ont atteint le stade final. Les cinq Mango seront des franchises grâce au partenaire Tristan & America, qui a acheté les droits pour l'expansion au Canada.

Tristan & America lance Mango, la chaîne espagnole pour femmes

LAURIER CLOUTIER

Mango, la chaîne espagnole en croissance qui se spécialise dans les magasins de vêtements et d'accessoires pour femmes, va ouvrir d'ici la fin 2005 ses cinq premières succursales au Canada, dont une à Montréal, grâce à une entente avec le groupe montréalais Tristan & America.

Jose Gomez, directeur de l'expansion de Mango au Canada, a confirmé la nouvelle, de même que Bertrand Lalancette, vice-président de Tristan & America.

« D'ici la fin de l'an prochain, une première boutique Mango ouvrira à Montréal et quatre autres à Toronto », a déclaré à *La Presse Affaires* Jose Gomez, du siège social de la compagnie, à Barcelone, en Espagne.

Selon le site Web cosmeticnews.com, les Mango vont même accueillir leurs premières clientes d'ici juin prochain. Rentré de Hong Kong vendredi dernier, le président de Tristan & America, Gilles Fortin, a précisé « qu'au moins trois, mais sans doute quatre magasins vont ouvrir d'ici avril prochain ».

« Les négociations avec les centres

commerciaux ont atteint le stade final », a ajouté Jose Gomez.

Ivanhoé Cambridge, la filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec, serait la première dans la course, mais ses dirigeants n'ont pas rappelé *La Presse Affaires*.

« Si Mango arrive au Canada, la chaîne va venir voir Cadillac Fairview », a de son côté déclaré laco-niquement Normand Blouin, vice-président principal pour l'est du Canada. Ivanhoé Cambridge et Cadillac Fairview sont des leaders de leur secteur.

Par la suite, Gilles Fortin a confirmé « négocier avec Ivanhoé Cambridge pour au moins un des cinq Mango, c'est certain, et avec Cadillac Fairview, pour un autre à Toronto ».

Les cinq Mango seront des franchises grâce au partenaire Tristan & America, qui a acheté les droits pour l'expansion au Canada, a précisé Jose Gomez.

Selon Gilles Fortin, les deux partenaires veulent ouvrir 15 Mango d'ici trois ans au Canada, en fonction de la disponibilité et de la qualité des locaux.

À peine ébruitée dans l'industrie des centres commerciaux, la nouvelle soulève tellement d'intérêt que Bertrand Lalancette est « sur-

chargé d'appels d'offres de locaux. Même des centres commerciaux de Vancouver téléphonent » et veulent avoir des Mango.

Ce n'est pas étonnant car « tous les centres commerciaux attendent Mango au Canada depuis trois ans », a souligné Gilles Fortin. « C'est bon pour les relations de Tristan & America avec les propriétaires immobiliers. »

Jose Gomez a par ailleurs déclaré que Tristan & America n'a pas payé un prix pour les droits de Mango. « Voici comment ça fonctionne. Il y a d'abord des droits d'entrée. Ensuite, Mango expédie la marchandise, la place en dépôt chez le partenaire, qui paie un pourcentage. Ce qui ne sera pas vendu pourra être retourné » au centre de distribution de Mango, en Espagne.

« Tout le design des vêtements est réalisé à Barcelone, par une centaine de designers de Mango. La fabrication est confiée à des fabricants de l'est de l'Europe et de la Chine », selon Jose Gomez.

La chaîne H&M, « le IKEA du vêtement », de Suède, dispose aussi de 100 designers. De son côté, la chaîne Zara, d'Espagne, a également des affinités avec Mango. « Les vêtements de Mango sont différents de ceux de H&M, mais les deux ciblent la même clientèle », selon Jose Gomez. « Zara mise sur des magasins plus grands, de 15 000 à 20 000 pieds carrés, et confie une partie importante de la fabrication à des firmes d'Espagne. Mango affiche une bonne performance des ventes au pied carré », a souligné Gilles Fortin. Zara ouvre elle-même ses magasins au Cana-

da, car après s'être associée à Reitmans, la chaîne a racheté son bloc de 5 % d'actions, selon M. Fortin.

« Les Mango canadiens disposeront de 4500 pieds carrés, dans des centres commerciaux plutôt que dans des mégacentres, au début, et sur les artères commerciales (comme Sainte-Catherine) en 2006 », a indiqué Jose Gomez. « Tristan & America prendra la responsabilité de l'exploitation et Mango, celle des stocks », a renchéri Gilles Fortin.

Mango va bien s'intégrer aux 405 magasins de Tristan & America, selon le président. « Mango vise une clientèle plus jeune que Tristan (25-35 ans) et L'Officiel (35 ans et plus) ».

Mango dénombre 775 magasins dans 73 pays, pour vêtir les femmes « jeunes, modernes et urbaines », en Europe, en Asie, en Amérique du Sud et au Mexique, selon son site Web. Dès 1997, les ventes à l'étranger de la chaîne ont dépassé celles d'Espagne.

D'ici la fin de 2005, Mango compte exploiter 874 magasins, dont 649 à l'étranger, en Chine et en Australie notamment. Mango a choisi le Canada, pour entrer ensuite aux États-Unis, « en raison de son fort potentiel et de ses affinités avec l'Europe », selon cosmeticnews.

« C'est Mango qui a sollicité Tristan & America après avoir vu ses magasins au Eaton Center, de Toronto », a révélé Gilles Fortin. « On s'est mariés après cinq jours de fréquentations. Il y a tellement de similitudes dans nos façons de faire. Il n'y a que de bonnes références fournies, respectivement, aux deux chaînes. Ça va nous ouvrir des horizons, ça va générer des petits », a conclu Gilles Fortin.

EN BREF

Baisse réclamée des primes d'assurances des hôtels

Des hôteliers ont décidé de se regrouper dans le but d'obtenir des baisses de primes d'assurances, de 10 % à 50 %. L'Association des hôteliers du Québec (AHQ) y travaille depuis un an, selon le nouveau président, Olivier Désilets, aussi propriétaire de l'Auberge Estri-mont, car leur facture d'assurances a au moins triplé depuis le 11 septembre 2001. Avant d'accorder ces rabais, les assureurs exigent cependant que l'AHQ regroupe un milliard de dollars d'hôtels à assurer. L'AHQ en est rendu à un volume de 700 millions et sollicite les hôteliers de la ville de Québec, car avec leurs 8000 chambres, ils peuvent facilement fournir les 300 millions de valeur immobilière assurable qui manque.

La galerie du Palais

Le Palais des congrès de Montréal est en voie de terminer l'aménagement de sa galerie commerciale, a déclaré le président-directeur général, Paul Saint-Jacques. Des détaillants ont déjà signé des baux pour 80 % des locaux de 43 500 pieds carrés, a ajouté la porte-parole, Jocelyn Ann Campbell. Dans la restauration, Fourquet Fourchette, Méditerranée et Noobox (nouilles chinoises) sont en train de s'installer. Les chaînes Sushi Shop, Van Houtte, Subway et Tim Hortons ainsi que le restaurant La Popessa servent déjà la clientèle. Misant sur le va-et-vient important au Palais, grâce notamment à la station de métro Place-d'Armes, des commerces comme Couche-Tard, Thrifty et Postes Canada ont aussi ouvert des succursales. Même Progénie Experts-conseils a choisi le Palais.

Mayfair et Club Chaussures

Les chaînes Club Chaussures et Mayfair ont déclaré faillite après l'assemblée de leurs créanciers, la semaine dernière, à l'avant-veille de la grosse saison des Fêtes. Déjà en juin dernier la nouvelle présidente, Ève Richard, avait dû décrocher la bannière JB Lefebvre, lancée par son grand-père, Joseph-B. Lefebvre, en 1912, à cause de ses magasins déficitaires depuis longtemps. Le coordinateur à la restructuration du groupe Lefebvre, Gilles Robillard, de RSM Richter, a alors tenté de relancer les 21 Mayfair et Club Chaussures. « Mais le temps a été atroce, l'été dernier, et a particulièrement fait mal à la chaussure. Même les magasins considérés comme rentables ont perdu de l'argent », a déclaré Gilles Robillard.

Laurier Cloutier

700
Affaires
OCCASIONS D'AFFAIRES

710
PRÊTS et subventions des gouvernements pour votre petite entreprise existante ou nouvelle. Appelez 1-800-417-2927.

800
Avis

801
AVIS LÉGAUX, APPELS D'OFFRES
AVIS DE PROJET DE LOI

Avis est donné que **The General Synod of the Anglican Church of Canada**, personne morale constituée par le chapitre 82 des Statuts du Canada (1921), présentera au Parlement du Canada, au cours de la présente session de celui-ci ou de l'une de ses deux prochaines sessions, une pétition introductive de projet de loi d'intérêt privé modifiant la *Loi constituant en corporation "The General Synod of the Anglican Church of Canada"*, modifiée par le chapitre 35 des Statuts du Canada (1951, 2e session), afin que des changements soient apportés à ses pouvoirs d'investissement.

Toronto, le 27 octobre 2004
THE GENERAL SYNOD OF THE ANGLICAN CHURCH OF CANADA
James B. Boyles
Secrétaire général
80, rue Hayden
Toronto (Ontario) M4Y 3G2

800
Avis

850
AVIS DE DISSOLUTION
CHANGEMENTS DE NOM

Avis de demande de changement de nom
PRENEZ AVIS que **ÉDITH ANNABELLE RACHEL MARIE COUTURE** dont l'adresse du domicile est le 165 rue De Navarre, appartement 115, Saint-Lambert, Québec, présentera au Directeur de l'état civil une demande pour changer son nom en celui de **ÉDITH ANNABELLE RACHEL MARIE SIMÉON**.
Avis rempli et signé:
À: Saint-Lambert le, 29 octobre
R 850

AVIS DE DEMANDE DE DISSOLUTION
PRENEZ AVIS que la compagnie **9095-5873 QUÉBEC INC.**, demandera à l'Inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre.
GOLDSTEIN, FLANZ & FISHMAN
Les procureurs de la compagnie
R 850

Avis d'intention de dissolution
PRENEZ AVIS que la compagnie **G.M.A. (GLOBAL MARKETING) ING.** demandera au Registraire des entreprises la permission de se dissoudre, conformément à la Loi sur les compagnies.
À Montréal, le 19 octobre 2004.
Danielle Gingras, avocate.
R 850

AVIS est donné que **MARIE THÉRÈSE MARGUERITE CIOT** dont l'adresse du domicile est le 12260 Wood, Montréal, présentera au Directeur de l'état civil une demande pour changer son nom en celui de **MARIE THÉRÈSE MARGARET CIOT**.
R 850

Fondation Armand-Frappier remise de la Bourse Fonds Michel Trudel – 12 000 \$



De gauche à droite : M. Pierre Talbot, directeur du Centre INRS-Institut Armand-Frappier, M. Yves St-Pierre, directeur de recherche, Mme Guylaine Legault, vice-présidente régionale, Laval-Laurentides, Fédération des caisses Desjardins du Québec, M. Clément Joly, président et chef de la direction de la Fondation Armand-Frappier, Mme Julie Couillard, étudiante, M. Claude Pichette, trésorier, Fondation Armand-Frappier, M. Pierre Lapointe, directeur général de l'INRS.

FORUM

ÉDITORIAL

Encore quatre ans?



mboisver@lapresse.ca

MICHÈLE BOISVERT

Vendredi dernier, le département américain du Commerce publiait les chiffres du produit intérieur brut américain pour le troisième trimestre. Il s'agissait de la dernière statistique d'importance publiée avant la tenue du scrutin de demain.

L'annonce de vendredi n'avait rien de bien réjouissant pour le camp républicain : l'économie américaine avait certes connu une croissance respectable, enregistrant un gain de 3,7 % par rapport à l'an passé, mais ce gain était nettement plus faible que les 4,3 % prévus par les économistes.

Cette publication est venue s'ajouter à une autre, dévoilée également la semaine dernière, qui laissait rien présager de bon pour la réélection de George W. Bush. L'indice de confiance des consommateurs pour octobre avait en effet

Le bilan économique des quatre années de l'administration Bush ne représente pas vraiment un atout pour le Parti républicain.

reculé pour le troisième mois consécutif, se situant à 92,8.

Depuis 1967, année de l'établissement de cet indice par le Conference Board, aucun président américain n'a réussi à se faire réélire lorsque la confiance des consommateurs était sous la barre des 99 points. Comme la situation économique intérieure n'est cependant pas l'enjeu central de cette élection, l'humeur des consommateurs n'aura peut-être pas l'influence habituelle sur le résultat du scrutin. Ce qui doit d'ailleurs faire l'affaire des républicains, car le bilan économique des quatre années de l'administration Bush ne représente pas vraiment un atout.

Il faut toutefois reconnaître que la conjoncture n'a pas été particulièrement favorable à George Bush. À son arrivée à la Maison-Blanche, l'économie des États-Unis roulait déjà au ralenti et, en mars 2001, s'amorçait la première récession

américaine depuis le mandat présidentiel de son père. Cette récession allait se terminer huit mois plus tard, soit dès novembre de la même année, mais ses effets ont été grandement exacerbés par les attentats terroristes du 11 septembre. La succession de scandales financiers qui ont marqué l'année 2002 et le déclenchement de la guerre en Irak ont freiné l'élan de la reprise, qui n'a véritablement pris son envol qu'à l'été 2003.

N'empêche, les affres de la conjoncture n'expliquent pas à elles seules la détérioration de l'état des finances publiques, l'augmentation du nombre d'Américains vivant sous le seuil de pauvreté et le solde négatif de la création d'emplois aux États-Unis pendant les quatre ans du règne Bush.

Car il faut se rappeler que lors de la campagne électorale de 2000, l'un des principaux enjeux portait sur l'utilisation du surplus budgétaire. Ce surplus s'élevait alors à 236 milliards de dollars. Aujourd'hui, c'est de déficit dont on parle, un déficit qui, à 415 milliards de dollars cette année, atteint des proportions records en termes absolus.

Selon une étude publiée par les économistes de Desjardins, on peut attribuer près de 40 % de la détérioration des finances publiques américaines aux dépenses supplémentaires reliées à la défense et à la sécurité intérieure. Quant aux trois plans de réduction d'impôts mis en branle depuis 2001, ils sont responsables du quart. Des baisses d'impôts qui ont d'ailleurs profité davantage aux plus fortunés.

Toujours selon l'étude de Desjardins, les familles les plus riches, qui représentent 1 % des familles américaines, bénéficieront de 39 % du coût total des baisses d'impôts accordées par le gouvernement fédéral en 10 ans.

Mais le véritable talon d'Achille de l'administration Bush est la situation de l'emploi. Il y a aujourd'hui moins d'emplois aux États-Unis que lorsque M. Bush est entré à la Maison-Blanche. George W. Bush devient ainsi le premier président depuis Herbert Hoover, au début des années 30, à afficher un tel solde négatif. Devant un bilan aussi peu vendeur, on comprend pourquoi le président souhaite que les électeurs se posent la question « Qui est le plus apte à protéger l'Amérique ? » plutôt que celle qui avait valu la victoire à Ronald Reagan : « Votre situation est-elle meilleure aujourd'hui qu'il y a quatre ans ? »

LA BOÎTE AUX LETTRES

« Les pommes pourries »

La Société Parkinson du Québec tient à remercier monsieur Charles-Albert Poissant de l'intérêt (*La Presse-Affaires*, 27 septembre) qu'il porte au système philanthropique. C'est en dénonçant les cas abusifs qui terminent la réputation des oeuvres de bienfaisance que nous permettrons au plus grand nombre de continuer leur travail dans la sérénité et à la population québécoise d'exprimer sa générosité en toute confiance.

Dans son texte, monsieur Poissant rappelle avec justesse l'importance indéniable de la transparence et de la saine gestion qui doivent guider les administrateurs et les dirigeants de fondations et d'organismes à but non lucratif qui sollicitent des dons du public. Il soulevait le débat de la reddition de comptes pour les organismes philanthropiques et la responsabilité collective de s'assurer que les sommes recueillies servent réellement les clientèles visées. La Société Parkinson du Québec, étant à la veille de débiter sa campagne de levée de fonds annuelle, partage pleinement ce point de vue. Notre société fut elle-même victime d'une organisation nommée *Parkinson Support and Research Society* qui, après avoir récolté plus d'un million de dollars en deux ans, n'a consacré qu'un infime pourcentage de cette somme à des dépenses de charité. Cette association aux moeurs frauduleuses n'était en fait qu'un leurre pour enrichir indûment des personnes sans scrupules. Malheureusement, la Société Parkinson a souffert de ce stratagème, sa crédibilité fut entachée et elle a dû déployer beaucoup d'énergie pour rétablir les faits.

Bernard Lefebvre
Société Parkinson du Québec

La retraite ? Pas de panique !

Combien de jeunes et futurs retraités s'inquiètent de leur avenir ? Une majorité à ce que je lis et entends. Et pourtant... Les faits. Tout travailleur obtenant 70 % de son salaire voit à 65 ans celui-ci diminuer du montant accordé en vertu du RRQ. Constat : Pas de changement. La non indexation ou indexation partielle provoque, il est vrai, une diminution relative à long terme. Cependant, il faut tenir compte des frais relatifs à l'emploi qui disparaissent. Également des acquis matériels accumulés au fil des ans et du fait que les enfants sont parvenus à un âge qui les rend moins dépendants des parents. À cela s'ajoutent les REER ou FER et autres économies des baby-boomers à croquer plutôt qu'à accumuler comme au temps des années travaillées. Une de vos participantes au forum âgée de 66 ans se plaignait que dans 25 ans sa rente aura perdu de sa valeur par rapport au salaire d'un travailleur. Or un FER s'administre par retraits automatiques jusqu'à 90 ans, âge où il doit être entièrement retiré. Après l'âge vénérable de 90 ans, la majorité des retraités ne sont plus de ce monde. Ou alors, leur état de santé ne leur permet plus une vie très active. Mais l'enfant en nous réclame sa part de rêve. Les jeunes et futurs retraités ne sont pas conscients du temps qui passe et oblige à reconsidérer nos besoins. L'argent, aussi important soit-il, n'est pas pour la grande majorité des travailleurs pensionnés, un obstacle à atteindre l'essentiel.

Georges LeSueur

LA PRESSE AFFAIRES



serge paquette, collaboration spéciale

DROITS RÉSERVÉS

LES AFFAIRES SONT LES AFFAIRES

Situation critique

Doit-on prévoir d'autres fermetures d'usines d'Abitibi-Consolidated comme celle de Port-Alfred? Oui.

MICHEL MAGNAN



L'auteur est titulaire de la chaire de comptabilité Lawrence Bloomberg à l'école de gestion John-Molson de l'Université Concordia.

Que réserve l'avenir pour Abitibi-Consolidated ? La réponse repose sur la capacité des dirigeants et du conseil d'administration d'Abitibi-Consolidated de relever plusieurs défis : s'ajuster rapidement aux changements dans le marché, redresser sa situation financière et améliorer sa performance boursière.

S'ajuster rapidement

Une société de papier journal comme Abitibi-Consolidated, dont les activités de production sont concentrées au Québec et en Ontario, est frappée de plein fouet par trois changements. D'abord, la demande de papier journal en Amérique du Nord, principal marché d'Abitibi-Consolidated, stagne. Toutefois, il se développe rapidement en Inde, en Chine et en Corée. Ensuite, le prix du papier journal, très volatil à court terme, est aujourd'hui le même qu'il y a

Les choix du conseil et de la direction d'Abitibi-Consolidated nuiront au leadership de Montréal comme centre de l'industrie papetière.

dix ans. Enfin, l'appréciation récente du dollar canadien par rapport à la devise américaine a grugé une bonne partie des bénéfices découlant des hausses du prix du papier journal de 2004.

Situation financière

La compagnie a annoncé un bénéfice net de 182 millions \$ pour le troisième trimestre de l'exercice 2004. La même semaine, Abitibi-Consolidated annonce que l'usine de Port-Alfred restera fermée.

Si la hausse de la devise canadienne a permis à Abitibi-Consolidated de constater en 2004 des gains de change non récurrents de 115 millions \$ sur sa dette libellée en \$US, cette dernière a aussi ré-

duit de 115 millions \$ son bénéfice d'exploitation parce que les ventes de la société sont en \$US et que ses coûts d'exploitation sont surtout en \$CDN. Dans l'éventualité où les taux de change se maintiennent, Abitibi-Consolidated devra encore plus réduire ses coûts parce qu'elle ne pourra pas augmenter facilement ses prix.

Avec la hausse du dollar canadien et en dépit de hausses de prix, le bénéfice d'exploitation d'Abitibi-Consolidated des neuf premiers mois de 2004 (116 millions \$) sont très inférieurs aux frais financiers (293 millions \$). Notons c'était pire l'an dernier : ces résultats représentent une amélioration de 230 millions par rapport à la même période en 2003.

Par ailleurs, on peut se demander avec quelles liquidités Abitibi-Consolidated pourra-t-elle renouveler ses installations et rembourser sa dette à long terme de plus de 5 milliards \$ alors que ses flux de trésorerie sont quasi nuls (6 millions \$) au cours des neuf premiers mois de 2004 ?

La situation financière de la société est également minée par le passif lié aux régimes de retraite et d'avantages sociaux de ses employés. Au 31 décembre 2003, ces régimes accusaient un déficit d'environ 900 millions \$ et leur financement futur exigera plus de 60 millions \$ par année. Cet estimé

Performance boursière

L'action d'Abitibi-Consolidated a récemment atteint un cours historique de 6,25 \$ pour ensuite remonter à 7,25 \$ après l'annonce d'un bénéfice trimestriel moins pire que prévu. Par contre, l'action valait 10,37 \$ en début d'année et près de 20 \$ lors de la fusion avec Donohue en 2000. Les concurrents d'Abitibi-Consolida-

ted font-ils mieux ? L'action d'un concurrent norvégien, Norske Skogindustri, est restée à un niveau semblable et celle d'un concurrent américain, Bowater, a baissé d'un peu moins de 25 %. Dans ce contexte, il faut comprendre les pressions sur le conseil d'administration d'Abitibi-Consolidated dont la moitié des membres sont là depuis le moment de la fusion avec Donohue. Aujourd'hui, la valeur boursière de la société atteint à peine 3 milliards \$, une baisse de plus de 4 milliards \$ depuis 2000. Devant des actionnaires mécontents, une tentative de prise de contrôle devient probable.

Pourquoi cette piètre performance boursière d'Abitibi-Consolidated ? En Amérique du Nord, Abitibi-Consolidated comptait plusieurs usines dont les machines étaient inefficaces et désuètes et dont le maintien en exploitation ne faisait sens que dans un marché où les prix sont élevés. Toutefois, comme un délestage trop rapide de ses usines risquait de trop affaiblir son leadership sur le marché, Abitibi-Consolidated a commencé en 2000, à fermer progressivement des installations avec une capacité de production totale de plus 1 500 000 tonnes de papier journal afin de réduire ses coûts de production.

Doit-on prévoir d'autres fermetures d'usines d'Abitibi-Consolidated comme celle de Port-Alfred ? Oui. Des raisons politiques pourraient encore empêcher des fermetures d'usines au Québec et en Ontario (pensons à Chandler) et expliquer la fermeture d'installations rénovées aux États-Unis. En l'absence de flux de trésorerie stables et suffisants, il y a aussi un risque qu'Abitibi-Consolidated se départisse d'autres bons actifs (comme la conversion en fiduciaire de revenus des centrales hydro-électriques). On peut également prévoir des investissements en Asie, un marché en forte croissance. En 2005, la société inaugurerait d'ailleurs une nouvelle usine en Chine d'une capacité annuelle de 330 000 tonnes.

La situation d'Abitibi-Consolidated est critique. Les choix de son conseil et de sa direction affecteront le leadership de Montréal comme centre de l'industrie papetière.

FORUM

Vers les PPP

Nous publions dans cette page des extraits de l'allocution d'ouverture de la ministre Jérôme-Forget et de mémoires présentés, la semaine dernière, lors de la commission parlementaire consacrée à l'examen du projet de loi sur la création de l'Agence des partenariats public-privé du Québec.

Un rempart contre la privatisation

MONIQUE JÉRÔME-FORGET
L'auteure est présidente du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale.

Nous avons tous été à même de constater au cours des dernières années une érosion graduelle de la capacité de l'État québécois à répondre aux besoins des citoyens. Il n'y a pas lieu que je m'étende ici sur l'ampleur des besoins en santé, en éducation ou en matière de lutte à la pauvreté.

Dans ce contexte où les besoins surpassent les moyens de l'État, les gouvernements qui se sont succédé ont voulu, de façon naturelle, parer au plus pressant. Cette gestion de la première nécessité s'est traduite par un sous-investissement chronique dans nos infrastructures.

Or, la qualité des infrastructures demeure un des premiers critères d'une économie performante et un des plus importants leviers au dé-

Le PPP ne vient pas diluer, mais renforcer le pouvoir de l'État, qui détermine les règles et les objectifs.

veloppement social et économique d'une société.

Disons les choses comme elles sont : au Québec, il y a une véritable corvée à faire pour entretenir, mettre à niveau et développer nos infrastructures. C'est la première raison pour laquelle nous nous engageons dans la voie des partenariats public-privé : pour nous redonner des infrastructures de qualité.

Qu'est-ce que c'est qu'un partenariat public-privé ?

Un PPP, c'est un contrat à long terme qui lie un organisme public et une entreprise privée. Par ce contrat, l'entreprise est associée à la conception, à la réalisation, à l'exploitation et généralement au financement d'un projet émanant de l'administration publique. Dans un PPP, il y a un partage des responsabilités, des risques et des bénéfices entre les partenaires public et privé.

Maintenant, qu'est-ce que ce n'est pas un PPP ?

Un PPP ce n'est pas un raccourci vers la privatisation. Tout au contraire, c'est un rempart contre la privatisation. Dans un partenariat public-privé, l'État demeure le maître d'oeuvre du projet. Le PPP ne vient pas diluer, mais renforcer le pouvoir de l'État, qui détermine les règles et les objectifs et qui assure la pérennité de notre patrimoine.

(...) Je le dis avec force et conviction : notre gouvernement n'a jamais été un apôtre de la privatisation ou de l'abdication de quelque responsabilité de l'État que ce soit. Ce qui menace la mission de l'État, ce n'est pas de vouloir en faire une organisation des années 2000, c'est au contraire de vouloir le figer dans le passé.

Qu'est-ce que nous allons y gagner, collectivement ?

À l'époque de la Révolution tranquille, l'État québécois a investi massivement dans le développement de nos infrastructures. Ces investissements ont permis l'émergence d'un formidable savoir-faire qui rayonne aujourd'hui sur tous les continents. Par le recours aux PPP, nous allons mettre ce savoir-faire au service du développement collectif. Voilà un premier bénéfice.

Par ailleurs, à l'époque de la Révo-



PHOTO ARCHIVES LA PRESSE ©

Monique Jérôme-Forget

lution tranquille, seul l'État avait la capacité financière d'investir dans des travaux d'infrastructure. Le secteur privé est aujourd'hui une locomotive du développement économique du Québec et plusieurs grands consortiums sont en position de financer des projets d'infrastructure. En recourant aux PPP, l'État québécois pourra donc accélérer le développement de ses infrastructures puisqu'il ne sera plus toujours le seul à assumer les risques. Voilà un deuxième bénéfice.

Un troisième bénéfice des PPP sera

l'amélioration de la qualité des infrastructures. Avec ses moyens actuels, l'État doit trop souvent se résoudre à rogner sur la qualité. Nos nids-de-poule en sont une preuve parmi d'autres. Si une entreprise doit, par contrat, entretenir un pont pendant 30 ans, on peut avoir l'assurance que la construction sera faite de manière à limiter les coûts d'entretien.

Un autre avantage très important des PPP, c'est la prévention des dépassements de coûts et la prévention des retards. (...) Pour toutes

sortes de raisons, il est devenu presque impossible au Québec de s'engager dans un grand projet d'immobilisation sans se retrouver dans des situations ruineuses. Lorsque l'État est le seul payeur et le seul donneur d'ordres, les chiffres et les dates s'envolent comme des feuilles d'automne. Il ne s'agit pas de trouver des coupables, mais de constater une situation qui est devenue intolérable et qui mine non seulement la crédibilité de l'État mais la capacité de l'État à honorer ses autres missions.

Une structure faite pour le copinage

Une pareille proposition nous paraît contraire à l'éthique

Voici un extrait du mémoire présenté par la CSN.

Selon le projet de loi, l'Agence des partenariats public-privé du Québec est une société mandataire de l'État et constitue un organisme public relevant du Conseil du Trésor. Elle aura le pouvoir d'interpeller l'ensemble des organismes gouvernementaux et de les forcer à se soumettre à la loi.

L'article 8 de la loi oblige tous les organismes gouvernementaux publics et parapublics à recourir aux services de l'Agence pour l'évaluation de la faisabilité en mode PPP de leurs projets d'infrastructures, d'équipements et de prestation de services ainsi que pour le choix de leurs partenaires et pour la négocia-

tion et la conclusion de leurs contrats. Cette obligation s'applique à tout projet qui requiert en tout ou en partie le financement de l'État. Les organismes publics sont tenus de fournir à l'Agence tout renseignement relatif à leurs projets (art. 9). Par ailleurs, l'Agence pourra conclure une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec ou encore une organisation internationale (art. 12).

L'Agence aura aussi le pouvoir d'emprunter, de s'engager financièrement, d'acquérir ou de céder des actions, d'acquérir ou de céder des actifs, d'accepter un don ou un legs, d'acquérir par expropriation tout immeuble ou tout droit réel, de céder ou donner en location tout bien qu'elle possède (art. 16 et 18).

Comme on peut le constater, l'Agence jouira de pouvoirs considérables. Tout projet de développement devra lui être soumis, et l'ensemble des activités de l'État sera assujéti à son contrôle. Les organismes publics perdront leur autonomie et leur pouvoir décisionnel dans le développement des infrastructures, des équipements et des services publics.

Centralisation excessive

En fait, nous assisterons à une centralisation excessive et dangereuse du pouvoir décisionnel. Les organismes publics se retrouveront sous la quasi-tutelle de l'Agence, l'Agence sous la responsabilité du Conseil du Trésor, et le Conseil du Trésor sous la poigne de sa présidente. Bref, une

super agence au sein d'un super ministère. On ne peut imaginer une structure pyramidale mieux adaptée au copinage entre le sommet de l'État et le secteur privé. On ne peut imaginer une architecture du pouvoir mêlant aussi intimement l'État et les intérêts privés.

L'article 5 du projet de loi précise les différentes fonctions de l'Agence des partenariats public-privé du Québec. L'Agence est à la fois un organisme-conseil, un centre de référence et d'expertise et un promoteur de projets. Entre l'objectivité nécessaire à la fonction conseil et l'activisme indispensable à la fonction promotionnelle, l'Agence se trouve d'entrée de jeu en porte-à-faux.

L'Agence sera gérée par un conseil d'administration composé d'un di-

recteur général et d'au plus huit membres nommés par le gouvernement (art. 20-21). Le projet de loi ne mentionne pas la provenance des membres du conseil et ne définit pas clairement leurs attributs et leurs rôles. Il n'offre aucune garantie concernant la représentation juste et équilibrée des différents secteurs de la société, comme ce fut le cas jusqu'à présent dans l'administration publique. Et il y a fort à parier que les membres du conseil seront en grande partie issus du milieu des affaires.

Le projet de loi permet le cumul des fonctions de président et de directeur général (art. 23). Il est donc probable que la direction de l'Agence sera assumée par un président-directeur général. Non seulement, l'Agence se verra attribuer des pouvoirs démesurés, mais ces pouvoirs seront concentrés, à l'interne, dans les mains d'une seule personne. Considérant les nombreux scandales d'entreprise qui ont éclaté depuis quelques années, une pareille proposition nous paraît contraire à l'éthique.

Une avenue intéressante

Dans plusieurs secteurs, de nouvelles sources de financement doivent être trouvées impérativement

Le texte qui suit est extrait du mémoire de l'Association des ingénieurs-conseils du Québec (AICQ).

Dans le contexte économique actuel, le Québec se doit de regarder de près ce nouveau mode de financement et de réalisation de projets. En effet, l'AICQ s'inquiète, comme plusieurs, des retards importants que le Québec a pris en matière d'investissements publics dans ses infrastructures et il en ressort très clairement que le financement est une entrave majeure à la réalisation de projets. Évidemment, nous n'avons pas à nous étendre bien longtemps ici sur les capacités fi-

nancières limitées du gouvernement.

Dans plusieurs secteurs, tels que dans les transports, la situation au Québec en est rendue à ce point grave que de nouvelles sources de financement doivent être trouvées impérativement. Il faut prendre conscience que le déficit en matière d'infrastructures aura, à long terme, des conséquences aussi désastreuses que la dette publique sur le développement économique et régional du Québec.

À titre d'exemple, dans le secteur des infrastructures municipales seulement, la Coalition pour le renouvellement des infrastructures du Québec, dont est membre l'AICQ, avait évalué qu'en 1998, le déficit pour les infrastructures

municipales était de l'ordre de 9 milliards \$ sur 15 ans ou de 600 millions \$ par année. En 2001, c'était plus de 1 milliard de dollars par année pendant quinze ans qui devaient être injectés afin de renverser la tendance à la détérioration des réseaux routiers, des égouts et des aqueducs. En 2003, devant la lenteur des investissements, on parlait de 1,5 milliard de dollars annuellement. À ce rythme, la mise à niveau des infrastructures risque de devenir impossible à réaliser.

Financement privé

La possibilité d'utiliser de nouvelles façons de faire afin de permettre d'impliquer davantage le secteur privé, notamment dans le financement des projets, doit donc être analysée attentivement. De nombreux exemples, hors Québec, semblent démontrer sans équivoque que ce mode de réalisation et de financement de projet peut être avantageux à la fois pour le gouvernement, pour les entreprises et pour les usagers. Aussi, dans certains cas, la participation financière du secteur privé est tout sim-

plement une condition sine qua non à la réalisation d'un projet. Dans ces cas, on ne peut qu'être en accord et encourager vigoureusement l'implication du secteur privé.

L'AICQ appuie le concept de partenariat public-privé et croit que cette nouvelle approche peut contribuer dans une certaine mesure à améliorer l'état des infrastructures et réduire le retard observé au Québec dans ce domaine. Ceci étant dit, nous ne croyons pas que le financement des projets d'infrastructures dans un mode de partenariat public-privé est le remède miracle au problème d'investissement que rencontre actuellement le gouvernement du Québec.

D'aucune façon, une plus grande implication du secteur privé ne peut être considérée comme une justification à un quelconque désengagement du gouvernement en matière d'investissements dans les infrastructures. Il a d'ailleurs été mentionné à plusieurs reprises que seul un faible pourcentage des investissements du gouvernement peut être réalisé en partenariats public-privé.

CMP SOLUTIONS MÉCANIQUES AVANCÉES

Miser sur le personnel en cas de crise

Peut-on préserver ses valeurs de respect des employés lorsque l'on se bat pour la survie de son entreprise ? Comment conserver son personnel clé dans une période de crise ? Ces questions, Steve Zimmermann, président de l'entreprise CMP Solutions Mécaniques Avancées, a dû y faire face en janvier 2001 lorsque Nortel, son principal client, a abruptement annulé toutes ses commandes.

ISABELLE COMTOIS
COLLABORATION SPÉCIALE

En temps de prospérité, il est aisé de tenir le discours que nos employés sont notre atout principal et de prôner des valeurs de respect et d'engagement réciproque. Cependant, en cas de ralentissement marqué des activités, le premier réflexe de nombreux entrepreneurs est d'effectuer d'importantes mises à pied. C'est précisément ce qu'ont évité de faire les frères Steve et John Zimmermann, à la tête de CMP depuis 1990.

Au cours de la décennie 1990, justement, les ventes connaissent une augmentation annuelle de l'ordre de 30 %. La construction d'une nouvelle usine à Châteauguay entraîne des gains de productivité de l'ordre de 80 % et double la capacité de production. La croissance continue de l'entreprise nécessite l'embauche massive de personnel.

Steve Zimmermann et le directeur des ressources humaines, Michel Labrecque, s'affairent à recruter, développer, mobiliser et fidéliser les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail. La direction de CMP préfère laisser un poste vacant plutôt que de choisir un candidat de moindre talent. Ils instaurent l'évaluation de la performance et revoient les politiques de rémunération.

Le choc de janvier 2001

Mais à la fin de l'année 2000, le président Steve Zimmermann se questionne sur la très large part du chiffre d'affaires consacrée à un seul client, Nortel. Mais le discours rassurant de Nortel ne laisse pas présager de difficultés à court terme. L'année 2001 s'annonce aussi extraordinaire que celle qui s'achève.

Pourtant, au retour du congé des Fêtes, l'impensable se produit : Nortel annule tous ses contrats d'approvisionnement. L'entreprise de Châteauguay, spécialisée dans l'assemblage de composantes électroniques, se retrouve avec plus de 1,5 millions de dollars de produits finis non livrés et perd plus de 60 % de son chiffre d'affaires.

Ne sachant combien de temps durera la crise, les dirigeants de l'entreprise refusent d'abandonner les pratiques de gestion dans lesquelles ils ont investi. Ainsi, M. Steve Zimmermann insiste pour que les licenciements du personnel soient la dernière option envisagée. « Si vraiment les employés sont la force d'une compagnie, il faut que la compagnie protège les employés durant les périodes de décroissance », dit-il. Selon lui, l'accent doit plutôt être mis sur la rétention des meilleures compétences et l'adaptation aux nouvelles réalités de l'entreprise.

Gérer la décroissance

Commence alors la mise en oeuvre d'un plan d'action qui compte trois grands volets : la réorganisation du travail, l'investissement dans la formation du personnel et la mobilisation des ressources.

La réorganisation du travail porte sur plusieurs points. Premièrement, CMP met fin aux contrats des employés temporaires et rapatrie les tâches confiées jusqu'alors à des fournisseurs externes, comme les travaux d'entretien des immeubles.

De plus, les heures supplémentaires



CMP, qui fabriquait des panneaux métalliques à l'époque où Nortel était son principal client, se spécialise désormais dans l'assemblage de composantes électroniques. Sur la photo, on aperçoit Johanne Auger, à gauche, en compagnie d'Hélène Diotte. À l'arrière-plan, Michel Labrecque, directeur des ressources humaines.

PHOTO ANDRÉ TREMBLAY, LA PRESSE

sont supprimées. D'autres pratiques, tels un gel des salaires et une campagne de réduction des fournitures, s'ajoutent à ces efforts de réorganisation.

Mais c'est la formation qui constitue la pièce maîtresse du plan d'action de CMP. Contrairement à ce que font la plupart des entreprises en décroissance, CMP accroît son investissement en formation et en développement ; les dépenses en activités de formation durant l'année de la crise totaliseront 3 % de la masse salariale.

L'ensemble de l'équipe de vente reçoit une formation intensive afin de mettre en place des stratégies commerciales plus agressives visant la diversification. Aucun des clients de CMP ne doit procurer générer plus de 25 % du chiffre d'affaires, afin d'éliminer la dépendance qui s'était peu à peu installée avec Nortel.

Par ailleurs, la formation est utilisée pour accroître la polyvalence des employés de production. Ainsi, par le biais de la rotation des postes, les employés de production apprennent le fonctionnement de plusieurs machines, ce qui accroît la flexibilité.

La mise sur pied d'un programme de mentorat complète ce volet en permettant à des employés plus expérimentés d'enseigner le fonctionnement des équipements à des collègues plus jeunes.

Finalement, tous les directeurs de l'entreprise s'investissent dans la mise en oeuvre du plan de gestion de la crise. Cette pratique facilite le suivi

du plan d'action et permet de mesurer régulièrement les progrès réalisés.

Dernier élément du plan d'action, la mobilisation des ressources qui passe par un plan de communication complet comprenant des rencontres d'information mensuelles, la publication d'un bulletin interne, des sondages fréquents sur le niveau de satisfaction du personnel, des forums de discussion dans lesquels les employés peuvent s'adresser directement à la direction, et des activités sociales informelles.

Mais plus que ces outils de communication, c'est la force de l'exemple donné par les membres du comité de direction, propriétaires de l'entreprise en tête, qui donne un sens à la mobilisation de l'ensemble du personnel.

Le bilan et la reconstruction

Malheureusement, ces mesures n'ont pas été suffisantes pour garantir du travail à tous les employés pendant l'année 2001. En utilisant un programme d'aide financière du ministère du Développement des ressources humaines du Canada, CMP a tout de même pu soutenir la plupart de ses employés mis à pied de façon temporaire.

Même si les licenciements permanents n'ont pas pu être évités, le plan d'action de CMP a permis de les retarder de neuf mois et d'amoinrir les conséquences.

Un an après le début de la crise, CMP amorçe la relance de ses activités et retrouve rapidement un chiffre d'affaires comparable à celui qu'elle

avait avant la crise. Un bon nombre des personnes mises à pied sont progressivement rappelées au travail et de nouveaux employés sont embauchés pour faire face à la demande.

La diversification de la clientèle a permis à CMP d'augmenter son portefeuille de clients de 13 à plus de 52 en un an. Il en compte aujourd'hui une centaine. Au total, CMP aura perdu 20 % de ses employés permanents, mais seulement 1 % des plus talentueux. Un sondage indépendant mené par la firme Watson Wyatt pour le compte de la revue *Affaires Plus* en 2002 révèle que plus de 90 % des employés sont fiers de travailler pour cette entreprise et ont l'intention d'y rester.

Dans la crise qu'elle a traversée, CMP a bénéficié d'atouts importants : ses propriétaires.

Pour les frères Zimmermann, les valeurs de respect des individus dépassaient le discours : elles étaient ancrées dans leur gestion quotidienne. Durant la crise, ils ont accepté des sacrifices à court terme plutôt que de renoncer à ce qui faisait la force de leur entreprise.

L'expérience de CMP illustre l'importance de créer un climat de confiance pour rassembler l'ensemble des employés autour d'une cause mobilisatrice : la survie.

Le succès de CMP illustre également que l'investissement dans les ressources humaines peut être un pari gagnant à long terme.

Un pari que résume Michel Labrecque, directeur des ressources huma-

nes : « Notre ressource première, ce sont les employés. Tout le monde peut se procurer de l'équipement à la fine pointe, tout le monde peut avoir les meilleurs procédés, mais c'est les individus qui vont faire la différence, c'est ce qui distingue l'entreprise ».

Cet article est basé sur le cas « CMP Solutions Mécaniques Avancées », rédigé par Isabelle Comtois sous la direction des professeurs Alain Gosselin et Thierry Wils (documents en cours de rédaction, Centre de cas HEC Montréal). L'auteure souhaite remercier le personnel de CMP Solutions Mécaniques Avancées, notamment Steve Zimmermann, Michel Labrecque et Guylaine Landry, pour sa grande disponibilité.

ÉTUDE DE CAS HEC MONTRÉAL

Chaque année, l'école HEC Montréal réalise une série d'études de cas sur des entreprises et leurs dirigeants.

Ces études servent ensuite à l'enseignement de la gestion.

Pendant 15 semaines, nous publierons chaque lundi la synthèse d'un cas, en collaboration avec HEC Montréal.

Vous pouvez généralement accéder à l'étude intégrale sur le site Internet de HEC Montréal www.hec.ca/centredecas/fr

La boulangerie en mutation

LE SOLEIL

QUÉBEC – Bousculée par une vague d'acquisitions, aux prises avec les préoccupations santé des consommateurs et animée par la recherche de nouveaux produits, l'industrie québécoise de la boulangerie est en pleine mutation. Dans une intéressante étude portant sur les *Prospectives de l'industrie*

québécoise de la boulangerie, M^{me} Annie Thibault, analyste du secteur agricole et agroalimentaire d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), fait ressortir une série de défis que les entreprises devront relever.

Elle estime que l'industrie de la boulangerie devra adopter des choix rationnels dans la création de nouveaux produits. Les entreprises devront, notamment, tenir compte de la nouvelle réglementation canadienne sur le tableau nutritionnel.

De plus, elle devra satisfaire aux exigences des consommateurs quant aux préoccupations santé. Elle devra aussi garder à vue les études scientifiques traitant des méfaits des gras trans et du sucre et des bienfaits des fibres, des oméga 3 et de l'huile d'olive. En plus, elle ne devra pas oublier le nombre croissant de certifications disponibles.

L'enjeu est important puisque, au Québec, le secteur de la fabrication de pain et de produits de boulangerie représente 5 % de l'activité du secteur des aliments, des boissons et du tabac. La croissance de

cette industrie a été fulgurante au cours des dernières années.

Ainsi, les livraisons manufacturières ont connu une hausse de 8 % entre 1995 et 1999 et de 34 % de 2000 à 2001 pour atteindre 903,6 millions, soit 30 % du total canadien.

Elle a même injecté 457,5 millions de valeur ajoutée dans l'économie québécoise par l'entremise de ses 434 établissements qui emploient 8485 personnes.

C'est la croissance du marché domestique qui alimente la production manufacturière. M^{me} Thibault constate qu'entre 1995 et 1999, le marché domestique québécois a connu une hausse de 9 %.

Mais en un an seulement, soit de 2000 à 2001, la consommation sur ce marché a fait un prodigieux bond de 32 % affichant ainsi une carte de 879 millions en 2001.

« Cette hausse, explique l'analyse, a été encouragée par l'attrait des consommateurs pour les pains frais artisanaux hauts de gamme à base d'ingrédients nouveaux, dont les graines de lin, ainsi que les pains pré-cuits surgelés. »



ANNONCE

Examen des niveaux de service de NAV CANADA

NAV CANADA, le fournisseur de services de navigation aérienne au Canada, a terminé récemment un examen des services qu'elle assure à la grandeur du pays.

Nous proposons différentes modifications à ces services dont ceux concernant les données météorologiques, les services de contrôle de la circulation aérienne, les aides à la navigation et les approches utilisées par les pilotes. Vous trouverez la liste complète des changements sur notre site Web à www.navcanada.ca.

Nous avons amorcé la consultation relative à ce projet en janvier 2004. Toutefois, nous sommes tenus, en vertu des articles 15 et 18 de la Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile, de donner un préavis de toute proposition de modification qui aurait vraisemblablement, d'après le Conseil d'administration, des conséquences significatives pour un groupe important d'utilisateurs. Le Conseil a conclu que dans l'ensemble, les changements proposés auraient de telles conséquences.

Toute personne souhaitant faire des représentations auprès de NAV CANADA relativement aux changements proposés peut les communiquer par écrit au plus tard le 31 décembre 2004 à l'adresse suivante :

NAV CANADA
Niveaux de service et études aéronautiques
77, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario) K1P 5L6
Courriel : etudeaeronautique@navcanada.ca
Télécopieur : (613) 563-5602

Exploitant national du système de navigation aérienne civile, NAV CANADA est une société privée sans capital-actions qui assure à la grandeur du pays les services suivants : contrôle de la circulation aérienne, information de vol, exposés météorologiques, information aéronautique, services consultatifs d'aéroport et aides électroniques à la navigation.

AU SERVICE D'UN MONDE EN MOUVEMENT

COGECO
COGECO CÂBLE INC.

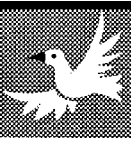
5, Place Ville Marie, Suite 815 - Montréal, Québec H3B 2G2
Téléphone : (514) 874-2600 Fax : (514) 874-2625

DIVIDENDE
ACTIONS SUBALTERNES À DROIT DE VOTE
et
ACTIONS À DROITS DE VOTE MULTIPLES

AVIS est par les présentes donné qu'un dividende trimestriel de 0,02 \$ par action sur les actions subalternes à droit de vote et les actions à droit de vote multiples en circulation de Cogeco Câble inc. a été déclaré payable en espèces le 12 novembre 2004 aux porteurs inscrits à la clôture des affaires le 29 octobre 2004.

DATÉ à Montréal, Québec ce 15^e jour d'octobre 2004.

PAR ORDRE DU CONSEIL
Le secrétaire,
Christian Jolivet



Décès, prières, remerciements

900 **Petites annonces**
cyberpresse.ca/necrologie

INDEX DES DÉCÈS

- AUBIN, Maurice**
Laval
- AUCLAIR, L'Honorable François**
Montréal
- BAKER, M. Victor George**
Ottawa
- BIGRAS, Maurice**
Laval
- BOURRET, Germain**
Montréal
- BRADBURY, Dick**
Hull
- CANTIN LACASSE, Annette**
Laval
- CHENEVERT CHARTIER, Marie-Jeanne**
Montréal
- DALCOURT, Thaddée (Teddy)**
Montréal
- DUMONT, Jeannette**
Montréal
- DWYER, Irwin Thomas**
Ste-Marthe-sur-le-Lac
- GAUDREAU, Adrien**
Charlemagne
- LABELLE, Thérèse (née Lizotte)**
- LASALLE, Alain**
Montréal
- LUSIGNAN, Charles-Félix**
Montréal
- MATTE, Marcel**
Montréal
- PROULX, Yvon**
Montréal
- THOMAS (Chaput), Madeleine**
Varenes
- TODORO (Doganieri), Marie**
St-Jérôme

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

DÉCÈS



AUBIN, Maurice
1915 - 2004

À Laval, le 31 octobre 2004, est décédé Maurice Aubin, artiste, philosophe, autodidacte et amoureux de la vie. Il avait 89 ans et résidait aux Marronniers de Laval. Il rejoint dans l'au-delà Jeannette Forté, sa femme bien-aimée avec qui il a partagé 60 ans de vie commune. Avec sa Jeannette, il a érigé la "maison du bonheur" et y a chéri ses cinq enfants, Robert, Gilles, Louise, Raymond et Denis, qui gardent tous de lui un souvenir vibrant et impérissable. Il les aura réunis jusqu'à la toute fin par sa détermination et sa bonne humeur. Ses beaux-enfants, Marcelle Houde, Cristina Mendoza, Jacques Aird, Denyse Pharand et Louise Lapointe, vivent aussi un deuil, heureusement adouci par l'accueil et l'attachement qu'il leur a toujours manifestés. Ses douze petits-enfants pleurent de voir s'éteindre un phare qui les a guidés longtemps par ses conseils et ses encouragements. Ses dix arrière-petits-enfants actuels et ceux à venir reconnaîtront en lui un modèle qui a marqué leur famille. Ce deuil est également partagé par quelques amis proches avec lesquels il entretenait des relations privilégiées.

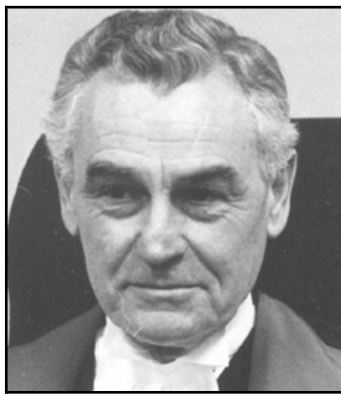
Tous ses parents et amis sont conviés à lui rendre un dernier hommage au

Alfred Dallaire MEMORIA

159, boul. Saint-Martin Est, Laval
www.memoria.ca 514 277.7778

le mardi 2 novembre de 19 h à 22 h, le mercredi 3 novembre de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h, et le jeudi 4 novembre à compter de 9 h. Le service religieux suivra à 11 h en l'église Saint-Elzéar, du 16, boul. Saint-Elzéar, Laval.

En reconnaissance pour la chaleur et la qualité des soins prodigués par le personnel de la Cité de la Santé de Laval, un don à la Fondation de la Cité de la Santé de Laval sera apprécié.



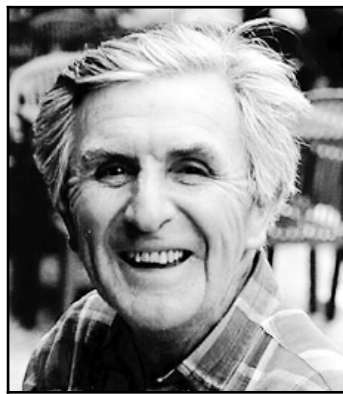
AUCLAIR, L'Honorable François
Juge à la retraite
Cour Supérieure du Québec
1915 - 2004

À l'hôpital neurologique de Montréal, le 29 octobre 2004, est décédé l'Honorable François Auclair, à l'âge de 89 ans. Il laisse dans le deuil son épouse Jacqueline Racine, sa belle-soeur madame Roger Roy, des neveux, nièces, cousins et cousines. Les funérailles auront lieu le mardi 2 novembre à 14 h en la chapelle du Sacré-Coeur de la Basilique Notre-Dame (entrée 110 rue Notre-Dame Ouest), Montréal, et de là au cimetière St-Vincent-de-Paul de Laval. Il sera exposé en chapelle ardente à compter de 13 h. Pour les soins prodigués et leur grande compassion, des remerciements sincères sont adressés au personnel de l'hôpital. Au lieu de fleurs, des dons à la Fondation des maladies du coeur seraient appréciés.

Direction:

Alfred Dallaire MEMORIA

www.memoria.ca 514 277.7778



BRADBURY, Dick (Thomas Richard)
1934 - 2004

Chez lui à Hull, entouré des siens, après une longue lutte contre le cancer, est décédé le 28 octobre 2004. Il laisse dans le deuil sa femme Claire; ses filles: Isabelle (Mark), Nathalie (James), Marianne (Michael) et Victoria (David); ses petits-enfants: Joshua, Jasmine, Robert, Justine, Frédérique, Joséphine, Kevin, Jacqueline, Xavier, Thomas, Calvin et William ainsi que son frère Robin et sa soeur Mickey Duvoisin. Le service religieux en présence des cendres aura lieu le mercredi 3 novembre 2004, à 10 h, en la salle cérémoniale de la

Coopérative funéraire de l'Outaouais 95, boul. Cité des Jeunes Gatineau (secteur Hull)

En guise de fleurs, un don à la Société canadienne du cancer ou à la Maison Mathieu-Fromen-Savoie, 55, rue du Couvent, Gatineau Qc J9H 3C8, 819-682-3900 serait grandement apprécié par la famille. Tous nos sincères remerciements aux équipes du CHVO de Hull, et tout particulièrement du CLSC de Hull. Pour renseignements tél.: 819-778-2425. Téléc.: 819-778-2426, cfam@cfo.coop

CANTIN LACASSE, Annette 1928 - 2004

À Laval, le 29 octobre 2004, à l'âge de 76 ans, est décédée Annette Lacasse, épouse de feu Edmond Cantin. Elle laisse dans le deuil ses six enfants, ses petits et arrière-petits-enfants, ses frères, ses soeurs, parents et amis. La famille recevra les condoléances au complexe funéraire

URGEL BOURGIE

2500, av. des Perron, Auteuil, Laval
www.urgelbourg.com

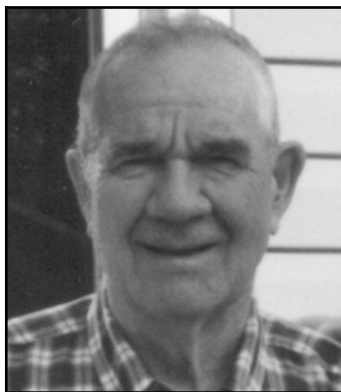
Les funérailles auront lieu le vendredi 5 novembre 2004 à 11 heures en l'église St-Eusèbe, comté Témiscouata, et de là au cimetière St-Eusèbe. Heures des visites: mercredi de 19 à 22 heures.

BAKER, M. Victor George

Est décédé à Ottawa, le mercredi 27 octobre 2004, Victor George Baker, anciennement de Montréal, dans sa 90^{ème} année. Il fut précédé par sa première épouse Alice. Il laisse dans le deuil son épouse Margaret; ses deux filles Heather Bussières (Jean) et Linda Baker; sa belle-fille Valerie Delphia (David) du Vermont; son petit-fils Justin Bussières. Un service privé aura lieu. Des dons à la Société canadienne du cancer seraient grandement appréciés. Les arrangements funéraires ont été confiés à la maison funéraire

Hulse, Playfair & McGarry 315, rue McLeod, Ottawa

Pour vos messages de condoléances: mcgarryfamily.ca.
Pour de plus amples renseignements composez le 613-233-1143.



BIGRAS, Maurice
1928 - 2004

À Laval, le 29 octobre 2004, à l'âge de 76 ans, est décédé Maurice Bigras, retraité de la police de Montréal, époux de Mireille Duquette. Outre son épouse, il laisse dans le deuil ses enfants François (Lucie), Pierre (Elaina), ses quatre petits-enfants et ses deux arrière-petits-enfants, ses frères et ses soeurs, d'autres parents et amis. La famille vous accueillera en présence des cendres au complexe

Alfred Dallaire MEMORIA

2159, boul. Saint-Martin Est, Laval
www.memoria.ca 514 277.7778

le mardi 2 novembre de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h, le mercredi 3 novembre dès 9 h, suivi des funérailles en l'église St-Elzéar, 16 boul. St-Elzéar, Laval, à 11 h, et de là au cimetière Notre-Dame-des-Neiges pour l'inhumation. Des dons à la Société canadienne du cancer seraient appréciés.

BOURRET, Germain 1933 - 2004

À l'hôpital Maisonneuve-Rosemont de Montréal, le 29 octobre 2004, à l'âge de 70 ans, est décédé M. Germain Bourret, époux de Gisèle Giard. Outre son épouse, il laisse dans le deuil sa fille Johanne (Jean Mercier), son fils Yvon (Louise Dumouchel), ses petits-enfants Véronique, Jean-Sébastien, Caroline et Valérie, sa soeur Denyse, ses frères Fernand, Raymond et Jean-Paul ainsi que ses beaux-frères, belles-soeurs, neveux, nièces, parents et amis. La famille recevra les condoléances au complexe funéraire

URGEL BOURGIE

745, Crémazie, Montréal
www.urgelbourg.com

Les funérailles auront lieu le mardi 2 novembre 2004 à 11 h en l'église Notre-Dame-du-Rosaire, 805 rue Villera (coin St-Hubert). Heures des visites: lundi de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h, mardi à compter de 9 h 30.



CHENEVERT CHARTIER, Marie-Jeanne
1912 - 2004

La famille Chenevert a le regret de vous annoncer le décès de Marie-Jeanne Chartier, veuve de René Chenevert, survenue à Montréal le 30 octobre 2004 à l'âge de 92 ans. Elle laisse dans le deuil ses enfants Yolande (Marcel Rivest), Suzanne (Jean-Guy Gingras), Lucien (Monique), Lise (Edwin Kerry), Monique, Francine (Claude Castonguay) et Yves (Johanne), ses petits-enfants, ses arrière-petits-enfants, sa soeur Armande, ses autres parents Chartier et Chenevert. La famille recevra les condoléances au

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

Les funérailles seront célébrées le mercredi 3 novembre à 11 h en la chapelle du complexe, et de là au Repos St-François d'Assise. Heures des visites: mardi de 14 à 17 h et de 19 à 22 h, mercredi dès 10 h.



DALCOURT, Thaddée (Teddy)
1924 - 2004

À Montréal, le 30 octobre 2004, à l'âge de 80 ans, est décédé Thaddée (Teddy) Dalcourt, retraité des Brasseries O'Keefe-Dow; il fut président provincial du local 301: de l'Union Canadienne des Travailleurs Unis: Brasseries, Farine, Céréales, Liqueurs douces et Distilleries: FTQ-CTC et président du local Union 301 W-TUAC-UFCW. Grand sportif, fondateur-gérant du Club de Hockey Côte-St-Paul - de la ligue Mont-Royal-Junior; Club Ferme du National-Verdun Maple-Leaf-St-Jérôme Juniors, des équipes dirigées par Sylvio Mantha. Époux de Laurette Brisebois Dalcourt, outre son épouse, il laisse dans le deuil ses enfants: Hélène (Robert Houle), Jacqueline (Adrien Lafontaine), Lise (Robert St-Roch), André (Louise Bélanger), Michel (Anne-Marie Limoges); ses 13 petits-enfants et ses 2 arrière-petits-enfants, ses soeurs: Thaddée, feu Ida, Cécilia, feu Jeannine, ses beaux-frères, belles-soeurs, neveux, nièces, parents et amis. La famille recevra les condoléances au salon

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

le mardi 2 novembre de 14 à 17 h et de 19 à 22 h et le mercredi dès 9 h. Les funérailles auront lieu le mercredi 3 novembre à 11 h à l'église Coeur-Immaculé-de-Marie, au 6300, Laurendeau.

DUMONT, Jeannette 1918 - 2004

À Montréal, le 30 octobre 2004, à l'âge de 85 ans, est décédée madame Jeannette Dumont. Elle laisse dans le deuil ses quatre neveux et nièces (conjoints(es) et enfants) et plusieurs amis(es). Les funérailles auront lieu le jeudi 4 novembre à 14 h en l'église St-André-Apôtre, et de là au cimetière Notre-Dame-des-Neiges. Nous recevrons les condoléances à l'église à compter de 13 h 30.

Direction: Magnus Poirier inc.

DWYER, Irwin Thomas 1928 - 2004

À Ste-Marthe-sur-le-Lac, le 29 octobre 2004, à l'âge de 76 ans, est décédé M. Irwin Thomas Dwyer, époux de Mme Olive Parker. Outre son épouse, il laisse dans le deuil ses deux filles, Déborah (Tom Pietrzyk), Wendy (Lawrence McGarrity), ainsi que plusieurs parents et amis. Exposé le mardi 2 novembre à 14 heures au:

Complexe funéraire Goyer Itée 3150, ch. Oka, Ste-Marthe-sur-le-Lac

Un service aura lieu le mercredi 3 novembre à 11 heures en l'église anglicane Trinity de Morin-Heights (757 rue du Village). Heures des visites: mardi de 14 à 17 heures et de 19 à 22 heures et mercredi dès 9 heures. Au lieu de fleurs, des dons à la Fondation de l'hôpital St-Eustache ou à la Fondation de l'hôpital du Sacré-Coeur seraient appréciés.

GAUDREAU, Adrien 1923 - 2004

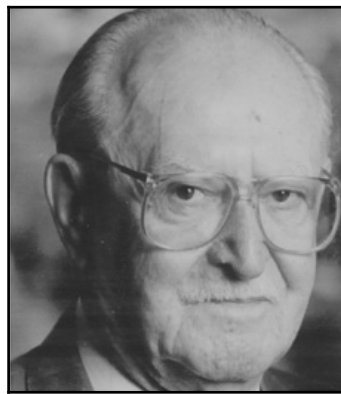
À Charlemagne, le 30 octobre 2004, à l'âge de 80 ans, est décédé monsieur Adrien Gaudreau, époux de Juliette Gaudreau. Outre son épouse, il laisse dans le deuil ses enfants Jean (Chantal), Jacques (Colette), Denis, Robert (Lucie), Roger (Michelle) et Diane (Claude); ses petits-enfants Frédéric (Nadine), Jean-Philippe (Véronique), Geneviève, Josianne, Ian, Sébastien, Stéphane, Ann-Isabelle et Valérie, ainsi que son arrière-petit-fils Nathaniel, ses frères, soeurs, beaux-frères et belles-soeurs, neveux, nièces, autres parents et amis. La famille vous accueillera au salon funéraire

Alfred Dallaire

MEMORIA

438, Notre-Dame, Repentigny
www.memoria.ca 514 277.7778

le mardi 2 novembre à compter de 16 heures. Une réunion de prières sera célébrée à 20 heures. Des dons pour l'Association pulmonaire du Québec seraient appréciés.



LUSIGNAN, Charles-Félix
1912 - 2004

À Montréal, le 30 octobre 2004, à l'âge de 92 ans, est décédé Charles-Félix Lusignan, époux de Thérèse Lavoie. Outre son épouse, il laisse dans le deuil ses enfants Jacques (Michèle Ouellette), Guy (Georgette Goupil) et Lise (feu Paul-Aimé Laurion). Il laisse également quatre petits-enfants, quatre arrière-petits-enfants, des frères, des soeurs, belles-soeurs, neveux et nièces. La famille tient à remercier le personnel du 7^e étage de la résidence Edmond-Laurendeau pour la qualité de sa présence et de son dévouement. La famille accueillera parents et amis au

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

Tél. 514-727-2847 fax: 514-322-2252

Les funérailles auront lieu le mercredi 3 novembre à 10 h en l'église de La Visitation, 1847 boul. Gouin Est, Montréal et de là au cimetière de la paroisse St-Elzéar de Vi-mont. Heures des visites: mardi de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h. Au lieu de fleurs, des dons à une fondation en éducation de votre choix seraient appréciés.

MATTE, Marcel 1945 - 2004

À Montréal, le 30 octobre 2004, à l'âge de 58 ans, est décédé M. Marcel Matte. Il laisse dans le deuil ses trois filles: Marie-France (James Dunn), Isabelle et Catherine (Salvatore Martone), son petit-fils Patrick, ainsi que de très bons amis. Il sera regretté par tous. La famille accueillera parents et amis(es) au

Complexe funéraire Magnus Poirier inc. 10300, boul. Pie-IX, (angle Fleury), Montréal-Nord

Une réunion de prières aura lieu à la chapelle le mardi 2 novembre à 11 h, et de là au cimetière de Ste-Thérèse. Heure des visites: lundi de 19 à 22 h et mardi dès 9 h.

PROULX, Yvon

À l'hôpital Notre-Dame de Montréal, le 27 octobre 2004, est décédé M. Yvon Proulx, à l'âge de 67 ans, suite à une longue maladie. Fils de feu Sarto Proulx et Simone Beaudry, précédé par son fils Mario et sa soeur Ginette, il laisse dans le deuil ses enfants, Luc, Marc, Louise, Alain, Roch, Johanne, Isabelle, Sylvain, Élodie et Anahi, ses frères et soeurs, Pauline, Thérèse, Marcel, Denise, Claude et Serge, ses 8 petits-enfants, les mères de ses enfants, ses beaux-frères et belles-soeurs, plusieurs neveux et nièces et tous ses amis(es). Un merci très spécial à tous ses médecins, infirmières et autres pour les soins exceptionnels qu'ils lui ont prodigués. Les funérailles seront célébrées en présence des cendres en l'église Saint-Louis-de-France, 3747, rue Berri à Montréal, le mercredi 3 novembre 2004 à 14 h et en l'église Saint-Joseph, boul. Saint-Joseph à Hull, le 10 novembre 2004 à 12 h. À sa mémoire, des dons peuvent être faits à la Fondation des maladies du coeur.



THOMAS (Chaput), Madeleine
1917 - 2004

À Varenes, au Foyer Lajemmerais, le 29 octobre 2004, à l'âge de 87 ans, est décédée Madame Madeleine Chaput, épouse de feu Bernard Thomas. Elle laisse dans le deuil ses enfants Lise, Pierrette (Jean-Denis Dalpé), feu Denise (Réal Provost), Nicole (Réjean Riel), Paul (Lorraine Pelletier), Claude (Lina Trudel), Gilles (Diane Brosseau) et Johanne, ses 17 petits-enfants, ses arrière-petits-enfants, sa belle-soeur Yvette Gemme Chaput ainsi que plusieurs autres parents et amis. La famille accueillera parents et amis au

Complexe funéraire Pierre Tétrault inc. 277, rue Ste-Anne, Varenes

Les funérailles auront lieu le mardi 2 novembre à 11 h en la basilique Ste-Anne de Varenes et de là au cimetière de Varenes. Heures des visites: lundi de 14 h à 17 h et de 19 h à 22 h, mardi à compter de 9 h 30. Des dons pour la Société d'arthrite seraient appréciés.



TODORO (Doganieri), Marie
1915 - 2004

À St-Jérôme, le 29 octobre 2004, à l'âge de 89 ans, est décédée Mme Marie Doganieri, épouse de feu Donat Todoro. Elle laisse dans le deuil sa fille Antoinette, ses belles-soeurs, ses nièces, ainsi que de nombreux amis. La famille recevra les condoléances au salon:

Alfred Dallaire

MEMORIA

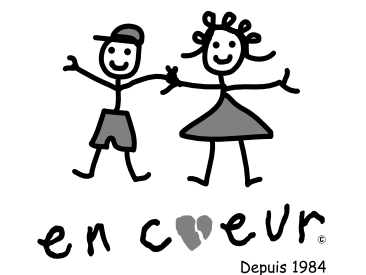
1120, Jean-Talon Est, Montréal
www.memoria.ca 514 277.7778

le mardi 2 novembre et le mercredi 3 novembre de 14 à 17 h et de 19 à 22 h, ainsi que le jeudi 4 novembre dès 9 heures. Les funérailles auront lieu le jeudi à 11 h en l'église Notre-Dame-de-la-Désence, et de là au cimetière Notre-Dame-des-Neiges.

Un enfant sur cent naît avec une malformation ou une maladie cardiaque.

La Fondation québécoise pour les enfants malades du coeur soutient ces enfants et leurs parents.

Aidez-nous à maintenir notre engagement en leur faveur.



1-800-EN COEUR
www.fondationencoeur.com

In Memoriam

Votre généreuse contribution permettra de financer les programmes de recherche en santé respiratoire et de soutenir les différents services de l'Association pulmonaire du Québec.

C'est plus de 700 000 québécois, souffrant de maladies respiratoires, qui vous disent MERCI!

Association pulmonaire du Québec
Sans frais: 1 800 295-8111
Montréal: (514) 287-7400