



Molson, entreprise de l'année du journal LES AFFAIRES

André Dubuc, Journal Les Affaires

Le recentrage de **Molson** sur ses activités brassicoles est sans conteste un grand succès.

C'est en partie pourquoi le célèbre brasseur a été choisi entreprise de l'année 2003 par le journal LES AFFAIRES. L'équipe de rédaction a en effet apprécié les excellents résultats financiers que l'institution de 217 ans obtient depuis qu'elle s'est recentrée sur son activité première.

Mais au-delà de cette performance, le journal a aussi tenu compte de l'extraordinaire engagement de l'entreprise envers sa ville d'origine et ses institutions. Les résultats encourageants obtenus par la filiale brésilienne de Molson - qui est présidée par le québécois Robert Coallier - malgré un contexte politico-économique mouvementé ont aussi pesé dans la balance.

Finalement, le hasard faisant bien les choses, le couronnement survient l'année du centenaire de sa bière vedette, la Molson Export !

Un recentrage payant

Alors que le premier brasseur canadien fait le plaisir des amateurs de bière depuis des générations, il a aussi comblé de joie ses actionnaires ces trois dernières années.

L'investisseur qui aurait placé 1 000 \$ dans des actions de Molson le jour de l'entrée en fonction de Daniel J. O'Neill comme président et chef de la direction le 27 juin 2000 serait riche de 2 661 \$ aujourd'hui. À titre de comparaison, celui qui aurait investi 1 000 \$ dans les actions de l'entreprise en mars 1995 n'aurait eu que 1 341 \$ cinq ans plus tard.

M. O'Neill s'est fait un nom en livrant comme promis des réductions de coûts de 150 M\$. Ne s'arrêtant pas en si bon chemin, il a lancé une seconde ronde de 125 M\$ de compressions additionnelles d'ici 2006.

Ces programmes ont moussé la rentabilité du brasseur. Le bénéfice net atteint 312 M\$ au 31 mars 2003, en forte ascension depuis l'exercice 1999-2000 où une perte nette de 44 M\$ avait été constatée.

Rappelons qu'au terme d'un processus de désinvestissement dans les produits chimiques (Diversey) et les quincaillers (Beaver Lumber, Réno-Dépôt et Home Depot Canada), la société est redevenue propriétaire à 100 % des brasseries Molson en 1998. Elle a aussi vendu le Club de hockey Canadien et le Centre Molson (devenu le Centre Bell) à l'Américain George Gillet en 2001.

À long terme, ce recentrage devrait continuer à porter fruits. En effet, selon une étude réalisée par Christopher Zook, de la firme Bain & Company, les entreprises qui réussissent à créer de la valeur pour leurs actionnaires sont celles qui se concentrent sur une seule ligne d'affaires pendant plusieurs années. Bain est une firme de consultation mondiale spécialisée dans le développement stratégique.

Montréalais comme Molson

En plus de réjouir les investisseurs boursiers, la relance de la brasserie de la rue Notre-Dame Est, qui emploie 1 715 Québécois, fait la bonne fortune de Montréal.

Événement rare dans l'industrie canadienne, le siège social a été rapatrié à Montréal en 2000.

Au-delà du symbole, l'attachement de la famille Molson - qui contrôle l'entreprise - à l'endroit de Montréal s'est manifesté par des millions de dollars d'investissements. Pensons d'abord au rapatriement du volume de bière après la fermeture de l'usine de Barrie, en Ontario, en 2000. L'an passé, le brasseur injectait près de 20 M\$

dans un centre de distribution neuf, situé rue Dickson, dans l'est de la ville.

Dans une interview accordée après l'assemblée annuelle des actionnaires, tenue récemment, Dan O'Neill a confirmé aux AFFAIRES un investissement de plusieurs millions de dollars dans la modernisation de la chaîne de remplissage en 2003. "Nos études comparatives ont démontré que nos équipements étaient bien trop vieux et que nous dépensions une fortune en frais de réparations et d'entretien", a-t-il expliqué.

La collectivité tire aussi profit de sa présence. "Molson est certainement l'un des dix plus importants comptes publicitaires au Québec", dit Marc Gagnier, directeur du compte chez Cossette. L'agence fait la promotion des bières Export, Dry, Smooth Dry et Ex Light au Québec.

L'Université Concordia a aussi nommé son école de gestion en l'honneur de John Molson, fondateur de la brasserie, qui lui a donné 5 M\$, versés sur 10 ans.

Encore des preuves à faire

Si la courbe des profits défie la gravité, en revanche, les ventes canadiennes déçoivent. Les gains de parts de marché tardent à se matérialiser, malgré les promesses. Au cours de l'exercice 2002-2003, la part de Molson a glissé de 45,1 % à 44,4 %.

"Que M. O'Neill fasse des profits en vendant de la bière, pas en vendant des jobs", réclame le chef du syndicat Teamsters local 1999, Hughes Pelletier, en référence aux programmes de réductions de coûts qui ont fait la réputation du patron. Le contrat de travail des employés de l'usine de Montréal se termine en décembre prochain et le sort des 188 employés dits transitionnels sera au coeur des discussions.

Par contre, les marques nationales - plus rentables - ont gagné 1 % de marché l'an dernier. "Je veux des parts de marché profitables. Si les parts à gagner ne le sont pas, ça ne me dérange pas de faire du surplace", se défend M. O'Neill.

Aux États-Unis, Molson a stoppé sa chute. Redevenu propriétaire de ses marques en 2000, l'exportateur mise sur la Canadian, dont les ventes en volume ont bondi de 39 % en 2002-2003.

"Nous aimerions devenir un acteur important aux États-Unis. C'est le marché le plus rentable dans le monde", dit M. O'Neill. Deux avenues sont considérées : l'acquisition d'un brasseur et la distribution des bières en Californie et en Floride.

Molson brasse plus de bière au Brésil qu'au Canada depuis l'achat de Kaiser en 2002. L'an dernier, sa filiale a réduit ses coûts d'environ 33 M\$ et a réalisé un bénéfice d'exploitation de 36 M\$. Dans son plan stratégique, l'équipe de M. Coallier vise une croissance annuelle de 15 % du bénéfice d'exploitation.

Vous retrouverez tous les articles de notre manchette dans le journal LES AFFAIRES de cette semaine