



PME : DES BACTÉRIES POUR FAIRE LE MÉNAGE PAGE 5

Commerce de détail : Brunet voit grand

Les pharmacies Brunet mijotent une expansion soutenue, à l'instar des plus grandes chaînes pharmaceutiques, qui lui font une vive concurrence.

PAGE 3



Transactions d'initiés

Malgré les mauvaises nouvelles qui continuent de s'accumuler, les actions de Tembec trouvent toujours preneurs.

PAGE 4

Gestion d'aujourd'hui : la politique en entreprise

Parfois condamnées par le public, les habiletés politiques sont pourtant nécessaires aux gestionnaires qui aspirent à consolider leur leadership.

PAGE 8

Forum La Presse Affaires

La remise en question de la Paix des Braves inquiète Hydro-Québec. Un éditorial d'André Pratte.

PAGE 7

LE CHIFFRE DU JOUR

4%
Les grands noms de la mode, dont le groupe français Louis Vuitton, consacrent de 1 à 4% de leur chiffre d'affaires pour lutter contre la contrefaçon de leurs produits, selon une étude d'un organisme parisien représentant l'industrie.

Source : AFP

PARTENAIRE D'AFFAIRES RECHERCHÉ ?

COMPOSEZ MAINTENANT LE
1 866 499 0334

Acqui**z**ition.biz



PHOTO ROBERT MAILLOUX, LA PRESSE

Rosaire Pion s'est trouvé un très gros client, Home Depot Canada. Mais il est en train de réduire ses ventes à la société-mère américaine en raison des coûts élevés du transport.

L'horticulture écorchée

Le huard et le pétrole provoquent une hausse de prix

LAURIER CLOUTIER

Frappée de plein fouet par la flambée du prix du pétrole et un dollar canadien plus vigoureux, l'horticulture québécoise fait face à un période difficile, qui pourrait se traduire par des prix plus élevés pour les consommateurs.

Et le milieu devra prendre une bonne dose d'engrais « Vitagro » (voir encadré p.8) pour se remettre en selle...

Inquiets, plusieurs dirigeants de l'industrie et producteurs horticoles du Québec et d'ailleurs dans le monde, sont en train d'évaluer des pistes de solutions, car ils ne pourront absorber les dernières hausses de coûts du pétrole.

Une chose est déjà certaine : il y aura des hausses de prix pour les jardiniers du dimanche.

« Les prix vont devoir augmenter d'un minimum de 10 % », soutient André Mousseau, président du Syndicat des producteurs en serres du Québec, par ailleurs propriétaire de Cactus fleuri, de Sainte-Madeleine, près de Saint-Hyacinthe.

Dans le seul cas des sacs de terre vitaminée, Gaston Charbonneau Floral, de Laval, tente de faire accepter par les détaillants une hausse de prix de 3 à 6 ou 7 %, selon la qualité recherchée, a dit à *La Presse Affaires* le responsable.

Le prix des sacs pour emballer la terre Floral a bondi de 30 % à 35 % depuis trois mois, en quatre majorations successives, précise Alain Charbonneau. Quant au coût de transport, il passera de 500 \$ à 600 \$ au début de l'an prochain, soit 20 % de plus. « Il faut ajuster nos prix pour maintenir nos mar-

ges de profits », ajoute le gestionnaire de l'entreprise de 35 employés en période de pointe.

L'Association internationale des producteurs de l'horticulture a tenu son 57^e congrès à Montréal, cette semaine, avec 80 délégués de 30 pays, et le prix du pétrole était sans conteste le sujet de l'heure, tant pour les producteurs d'Europe et d'Asie que pour ceux d'Amérique du Sud, de dire André Mousseau.

« En Hollande, le coût de chauffage des serres au gaz naturel vient d'augmenter de 40 % à 60 % », a déclaré ce dernier.

Rosaire Pion, des Serres Rosaire Pion & Fils, de Saint-Hyacinthe, discute actuellement avec les acheteurs de Home Depot, son principal client, qui achète plus de 40 % de ses produits. Il n'a pas déterminé encore ses hausses de prix. « L'im-

pact du pétrole est multiple. Ça nous touche directement pour les pots et les étiquettes en plastique, le chauffage, le transport ».

De Windsor aux Maritimes, Rosaire Pion approvisionne 80 grandes surfaces de Home Depot de même qu'une cinquantaine d'autres aux États-Unis. Mais il est en train de réduire ces ventes parce que ça devient non rentable à cause de la vigueur du dollar canadien par rapport à la devise américaine.

Selon Statistique Canada, les exportations horticoles augmentent de 16 % par année depuis cinq ans. Cette hausse est perceptible au Québec, souligne Luce Daigneault, directrice générale de la FHOQ.

➤ Voir HORTICULTURE en page 8

Agents doubles au travail

Plusieurs entreprises font appel à des agents doubles pour débusquer les voleurs, les fraudeurs et les vendeurs de drogue. Certaines utilisent même l'infiltration pour établir des diagnostics organisationnels. Troublant.

JACINTHE TREMBLAY

VIE AU TRAVAIL

COLLABORATION SPÉCIALE

M^{re} Christian Bélanger a travaillé pendant près de 30 ans en relations du travail avant de fonder BCS Investigation avec Mario Simard, ancien policier du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal.

Cette firme, comme des dizaines d'autres agences privées d'investigation au Québec, propose aux entreprises des services d'infiltration en milieu de travail.

« Nos agents doubles détectent des fraudeurs, des vols, des réseaux de trafic de drogue. Ils peuvent aussi être utilisés lors de conflits de travail ou pour établir des diagnostics de climat de travail », explique M^{re} Bélanger.

BSC Investigation est loin d'être la seule firme d'investigation à jouer sur la même patinoire que les spécialistes en ressources humaines, en relations de travail et en psychologie industrielle.

« Dans certains cas, ce sont les directions des ressources humaines qui nous embauchent », précise M^{re} Bélanger.

Pierre-Paul Lupien, ancien poli-

cier de la Sureté du Québec qui a fondé Les Consultants Lupien Rouleau il y a 10 ans, confirme : « Certaines entreprises veulent savoir si leurs employés sont heureux. La plupart du temps, ce sont les RH qui nous appellent », dit-il. Claude Sarrazin, président de la firme Sircor, dit avoir régulièrement des mandats liés à la gestion. « Dans les cas de réorganisation, le recours à l'agent-source permet d'évaluer, par exemple, l'efficacité des communications internes », dit-il.

Climat, vraiment?

Selon Benoît Dupont, professeur

à l'école de criminologie de l'Université de Montréal, cette référence aux enquêtes de « climat de travail » est un euphémisme pour éviter de nommer l'enjeu réel : les relations du travail.

« Il existe d'autres méthodes éprouvées en ressources humaines pour avoir le pouls du personnel. Comme le recours aux agents doubles est très coûteux, les entreprises les utilisent lorsqu'elles ont un problème très particulier de criminalité, par exemple, ou lorsqu'elles ont en face de gros nuages que sont pour elles les syndicats », dit-il.

➤ Voir AGENTS en page 6

Invitation Coors LIGHT
Playa Grande
Le rêve absolu!
12 AU 19 NOVEMBRE 19 AU 26 NOVEMBRE 12 AU 19 NOVEMBRE



Le forfait comprend :

- Vol de Montréal à Puerto Plata avec Air Canada
- Hébergement 7 nuits en chambre occupation double au Allegro Playa Grande by Occidental
- 5 parties de golf avec voiturette sur le magnifique parcours de Playa Grande
- Réservation des temps de départ
- Clinique par professionnel québécois tous les matins - 5 jours
- Formule tout inclus (repas et boisson)
- Certains sports nautiques non-motorisés
- Cadeau de départ
- Transferts aller-retour
- Taxes

PLACES LIMITÉES

1 995\$

DÉPARTS DES GROUPES : DU 12 AU 19 NOVEMBRE ET DU 19 AU 26 NOVEMBRE



Réservations et renseignements
Julie Laurendeau
(514) 861-7587 POSTE 225 ou 1 888 776-7882

PRESSE AFFAIRES

REPÈRES DU LUNDI

DOLLAR CANADIEN

86,01¢ US

VARIATION

Semaine dernière **+1,08¢**

Cette année **+2,18¢**

0,7148€

VARIATION

Semaine dernière **+1,0057¢**

Cette année **+0,1010¢**

SOMME REQUISE POUR ACHETER:

UN DOLLAR US : **1,1627\$**

UN EURO : **1,3980\$**

TAUX PRÉFÉRENTIEL DES BANQUES **4,50 %**

TAUX DE LA BANQUE DU CANADA **2,75 %**

TAUX DE LA RÉSERVE FÉDÉRALE US **3,75 %**

OR (NY Gold)
469\$ US

PÉTROLE

(WTI, contrat terme rapproché)

66,25\$ US

Light Sweet crude **67,85 \$ US**

North Sea Brent **61,91 \$ US**

PRODUIT INTÉRIEUR BRUT

2^e TRIMESTRE ANNUALISÉ **3,2 %**

ÉTATS-UNIS **3,3 %**

BALANCE COMMERCIALE

Juillet **+ 5,8 milliards \$**

INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION

Annuel (août) **2,6 %**

Sans éléments volatils **1,7 %**

TAUX DE CHÔMAGE

Juillet - désaisonnalisé

CANADA **6,8 %** stable

Québec **8,4 %** stable

Ontario **6,6 %** stable

Montréal **8,5 %**

Toronto **6,6 %**

Vancouver **6,0 %**

TAUX D'ACTIVITÉ

Août (désais.) **67,2 %** stable

EMPLOIS CETTE ANNÉE

CANADA **+ 137 600** ↗

Québec **+31 700** ↗

Ontario **+ 53 600** ↗

RÉMUNÉRATION HEBDOMADAIRE MOYENNE

Juillet (dés.) **728,25 \$**

Variation annuelle **+6,8 %**

MISES EN CHANTIER

Août En 2005

CANADA **18 518** **126 144**

Québec **2794** **26 325**

Ontario **5661** **49 252**

Var. annuelle Canada **-18,7 %**

COMMERCE DE DÉTAIL

Juillet **+1,5 %** ↗

Variation annuelle **+7,9 %** ↗

VENTES AUTOS NEUVES

Juillet **+7,3 %** ↗

Variation annuelle **+15,7 %** ↗

OnStar

visitez onstar.ca

de GM

visitez onstar.ca

OnStar

visitez onstar.ca

OnStar

visitez onstar.ca

Note : dans tous les cas, il s'agit des données les plus récentes disponibles, à la fermeture des marchés vendredi dernier.

Sources : Bloomberg, Statistique Canada, SCHL, Léger marketing

Le Brésil carbure au bio

MARC GALLICHAN
COLLABORATION SPÉCIALE

SAO PAULO — À l'heure où les pays industrialisés songent à réduire leur dépendance au pétrole grâce à l'ajout d'éthanol dans l'essence ou par le biodiesel, le Brésil carbure aux biocarburants. Précurseur en la matière, le pays se positionne parmi les chefs de file sur le marché des carburants verts et pour leur application.

L'Union de l'industrie de la canne à sucre de Sao Paulo, l'UNICA, estime que « le Brésil est assis sur une mine d'or vert » : la canne à sucre, le soja, le coton, le ricin, etc. Des cultures dont on peut extraire de l'alcool et de l'huile à volonté pour produire des carburants alternatifs. Ce pays d'Amérique du Sud s'apprête à devenir un grand fournisseur de ces matières premières.

Créé en 1975 en réponse à la crise internationale du pétrole et de la chute des prix du sucre, le programme Pro-alcool a montré la voie. Il cherchait à développer un carburant alternatif et renouvelable, fondé sur l'éthanol, afin de réduire la dépendance du pays envers le pétrole. À l'époque, le Brésil importait 80 % de ses hydrocarbures.

Au début des années 80, plus de 92 % des automobiles roulaient à l'éthanol. Par la suite, le programme a perdu de sa vigueur. Le but de Pro-alcool, explique Plinio Nastari, consultant pour l'industrie du sucre et de l'alcool, « n'était pas d'avoir des véhicules uniquement à l'éthanol ». Il s'agissait plutôt d'une tentative de trouver des substituts au pétrole.

Il a tout de même laissé son empreinte. Aujourd'hui, toute essence doit contenir 25 % d'éthanol contre 4,5 % initialement. « Aucun pays, fait remarquer M. Nastari, n'utilise un pourcentage aussi élevé d'alcool dans son essence. »

La mise au point d'un moteur bicom bustible Flex par Volkswagen en 2003, qui fonctionne aussi bien avec l'essence, l'éthanol ou les deux a remis à la mode le gazohol. Les moteurs Flex-Fuel contribuent déjà à 66 % des ventes de Volkswagen et, d'ici 2006, toutes les automobiles produites par ce constructeur utiliseront les deux combusti-



PHOTO JEAN PIERRE, BLOOMBERG NEWS

La moitié de la canne à sucre récoltée au Brésil est transformée en alcool, dont 90 % sert pour les véhicules automobiles.

bles. Un premier avion à l'éthanol, l'Ipanema, a été conçu par l'avionneur brésilien Embraer.

Le Brésil voit encore plus loin. Une loi adoptée en janvier dernier oblige maintenant l'addition de 2 % de « bio » dans le

D'ici 2010, le Brésil s'est fixé pour objectif d'augmenter sa production de biocarburant de 55 %. C'est-à-dire de passer de 15,5 milliards de litres à plus de 23 milliards. On prévoit des investissements de six milliards

Plusieurs nations sont aussi tentées d'imiter le Brésil.

Le Japon — qui vient d'autoriser l'addition de 3 % de biocom bustible dans l'essence — aura besoin de 10 milliards de litres. Les Nippons sont en pourparlers avec le Brésil pour la construction d'un pôle industriel et d'un terminal portuaire spécialisé dans les carburants verts. En septembre 2004, le ministre brésilien de l'Agriculture a annoncé que la Thaïlande (5 % d'alcool dans son essence) achèterait 300 000 litres d'alco-essence aux Brésiliens.

L'Union européenne, grande consommatrice de diesel, a décidé que 2 % des carburants utilisés doivent être renouvelables en 2005, puis 5,75 % pour 2010. Comme la communauté « n'a pas assez de terres agricoles et une capacité industrielle insuffisante » pour atteindre cet objectif, dit-on au ministère des Mines et de l'Énergie, les perspectives de conquérir ce marché sont fantastiques pour le Brésil.

D'ici 2010, le Brésil s'est fixé pour objectif d'augmenter sa production de biocarburant de 55 %.

diesel commun. Le biodiesel, produit à partir de matières organiques comme la graisse végétale, représentera une économie annuelle de 160 millions US sur les importations de carburant.

Investissements

Le Brésil a une chance folle. Sur le point d'atteindre l'auto-suffisance en matière de pétrole — il appartient au club des 16 pays qui produisent plus d'un million de barils par jour — il est aussi le principal producteur de canne à sucre avec 25 % de la production mondiale.

de dollars pour accroître de deux millions d'hectares la surface plantée. Ce seront alors 5,5 millions d'hectares qui seront voués à cette culture. Marché visé : l'exportation.

Le pays possède un potentiel énorme puisque qu'il détient 30 % des terres arables non-cultivées de la planète. « Et les résidus de la canne à sucre, aujourd'hui mal utilisés, vont permettre d'en produire encore davantage », rajoute Plinio Nastari. La moitié de la canne à sucre récoltée est transformée en alcool, dont 90 % sert pour les véhicules automobiles.

Pour se mesurer à nous, la concurrence a dû hausser ses standards.

À partir de **599\$** /mois*
Location 48 mois

0\$ comptant
dépôt de sécurité

Le Cadillac SRX 2006 à traction intégrale est maintenant chez votre concessionnaire.

Meilleur VUS de luxe 2005, Car and Driver
Pour la deuxième année consécutive

Transmission intégrale • Moteur V6 de 3,6L développant 255 HP • Boîte automatique à 5 vitesses et fonction manuelle • Freins ABS avec fonction d'assistance au freinage d'urgence • Traction asservie à toutes les vitesses à commande électronique • Système de correction de la trajectoire StabiliTrak • Sonar de recul • Groupe sièges

Privilèges Cadillac: Garantie limitée et programme d'entretien prescrit sans frais de 4 ans ou 80 000 km, Service de communication et d'assistance OnStar intégré au véhicule avec abonnement au plan Orientation et Dépannage pendant un an.

CADILLAC SRX
NOUVELLE RACE

334776A

L'Association des concessionnaires Cadillac du Québec suggère aux consommateurs de lire ce qui suit. Offres d'une durée limitée, réservées aux particuliers, s'appliquant au modèle neuf SRX 2006 (6EB26/1SA/MX7/Y44). Le modèle illustré comprend certaines caractéristiques offertes en option à un coût additionnel. Conditionnel à l'approbation du crédit de GMAC. Frais reliés à l'inscription au Registre des droits personnels et réels mobiliers et droits en sus et payables à la livraison. *À la location, paiements mensuels basés sur un bail de 48 mois sans versement initial. Transport (1 300 \$) et préparation inclus. Immatriculation, assurance et taxes en sus. Frais de 12 ¢ du km après 80 000 km. Première mensualité exigible à la livraison. Ces offres sont exclusives et ne peuvent être jumelées à aucune offre ni aucun autre programme incitatif d'achat ou de location, à l'exception des programmes de La Carte GM et de GM Mobilité. Le concessionnaire peut louer à moindre prix. Une commande ou un échange entre concessionnaires peuvent être requis. Renseignez-vous chez votre concessionnaire participant, à gmcanada.com ou au 1 888 446-2000.

COMMERCE DE DÉTAIL

LA PRESSE AFFAIRES

Brunet voit grand

LAURIER CLOUTIER

Le géant de la pharmacie, Jean Coutu, n'est pas la seule compagnie de son secteur au Québec à connaître une croissance soutenue. Le groupe de Longueuil a vu son chiffre d'affaires bondir de 3,0 à 9,6 milliards durant le dernier exercice, grâce à l'acquisition de 1549 pharmacies Eckerd sur la côte de l'Atlantique aux États-Unis prix de 2,4 milliards US.

Et Essaim n'est pas le seul regroupement de pharmaciens à miser sur une fusion. En août 2004, Essaim et Gestion Santé Service Obonsoins, qui voyaient la concurrence augmenter et leur croissance plafonner, ont uni leurs forces pour former PharmEssor. Présidée par Michel Chartrand, PharmEssor pouvait ainsi mieux se défendre contre les pharmacies intégrées aux grandes surfaces de Wal-Mart et Loblaws. Un projet de fusion entre Uniprix et Essaim venait alors d'échouer.

Que dire maintenant des pharmacies Brunet et Clini Plus, détenues par la chaîne de supermarchés Metro? Le groupe Brunet a augmenté le nombre de ses pharmacies de près de 50 % depuis cinq ans et son chiffre d'affaires a doublé. Pas si mal pour une entreprise pourtant discrète qui doit se tailler un marché à côté des leaders au Québec, Jean Coutu et Uniprix, et faire face à l'arrivée de pharmacies chez Costco, cet automne.

La pharmacie souffre moins que d'autres commerces de détail d'un ralentissement économique et profite du vieillissement des baby-boomers. La pénurie de pharmaciens

complique cependant la croissance.

Denise Martin, la présidente du grossiste McMahon qui approvisionne Brunet, a précisé à *La Presse Affaires* que le nombre de ses pharmacies a grimpé, depuis l'an 2000, de 77 à 112 prévues à la fin de novembre. Serge Gadbois, vice-président principal aux finances du groupe Metro, révèle de son côté que le chiffre d'affaires du grossiste McMahon dépasse 600 millions, soit deux fois plus qu'il y a cinq ans.

Outre l'approvisionnement des Brunet et Clini Plus, McMahon tire également ses revenus de la distribution de produits de beauté santé aux supermarchés Metro Plus. Cette nouvelle bannière, lancée il y a trois ans, compte déjà 52 points de vente, a souligné Serge Gadbois.

Selon lui, la chaîne Brunet, qui compte 150 ans d'activité, continue d'innover avec son positionnement santé, ses appareils orthopédiques et ses aliments sans gluten. C'est une bannière d'avant-garde qui a été la première à retirer le tabac de ses tablettes, avant l'adoption de la loi de 1986, pendant que des concurrents se battaient contre cette loi, selon Denise Martin et Serge Gadbois.

L'acquisition de A&P Canada, en Ontario, au prix de 1,7 milliard, en juillet dernier, n'arrêtera pas l'expansion de Metro et Brunet, a assuré le vice-président. Les profits d'exploitation de Metro augmentent à 560 millions. Et les banques sont bien contentes de pouvoir consentir des prêts à la chaîne qui n'avait presque plus de dette.

C'est ainsi qu'au cours des cinq prochaines années, Brunet va conti-



PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE

Brunet montre ses muscles, la chaîne l'a d'ailleurs déjà fait, a déclaré Denise Martin, présidente du grossiste McMahon, fournisseur de ces pharmacies.

nuer de croître comme l'a fait Metro avant de mettre enfin la main sur A&P Canada, a ajouté le vice-président. En plus d'ajouter de six à 10 nouvelles pharmacies par année, Brunet « n'écarte pas une transaction ou un mariage, au Canada ou au Québec », a révélé Serge Gadbois. « On est ouvert. »

Brunet montre-t-il ses muscles? « On l'a déjà fait jusqu'ici », a souligné Denise Martin. Depuis cinq ans, Brunet a investi près de 25 millions dans le déménagement et la rénovation de pharmacies, a enchaîné Serge Gadbois. « Metro dispose des capitaux nécessaires à la croissance de Brunet », a-t-il assuré.

En volume d'affaires, Brunet occupe le quatrième rang au Québec, après Jean Coutu, Uniprix et Pharmaprix (Shoppers Drug Mart), selon Serge Gadbois. Pour le nombre de pharmacies, Brunet prend toutefois la troisième place parce que le

groupe exploite des établissements plus petits mais « beaucoup plus nombreux que Pharmaprix », a enchaîné Denise Martin.

Brunet « est capable de reproduire à l'avenir la croissance des dernières années, grâce notamment à l'agrandissement et au déménagement des plus petites pharmacies », a souligné le vice-président aux finances, tout en donnant l'exemple de la 110^e pharmacie Brunet qui ouvre à Laval demain.

Il ne faut pas oublier non plus les changements de bannières. Comme notamment Jean Coutu réussit à le faire à l'occasion, Brunet arrive à recruter des pharmaciens d'autres chaînes. Ainsi, les 111^e et 112^e Brunet ouvriront d'ici deux mois à Montréal grâce à des pharmaciens venant de la chaîne Uniprix, tout comme c'était le cas pour la 109^e pharmacie, a noté Denise Martin.

Brunet profitera en outre de

l'arrivée de A&P Canada dans le giron de Metro. « On travaille à toutes les synergies réalisables avec A&P », a lancé Serge Gadbois.

La chaîne ontarienne exploite 74 pharmacies affichant deux bannières à l'intérieur de ses supermarchés, comparativement à 185 bientôt dans le groupe Metro, dont 73 Clini Plus.

Les pharmacies de A&P ne viendront pas tenter leur chance au Québec. « Pour le moment, on n'en est pas là. Je ne pense pas que Metro amènera les pharmacies A&P au Québec. Brunet se débrouille très bien sans cela », a déclaré Serge Gadbois.

Par contre, Metro et A&P vont grouper les pouvoirs d'achats de leurs réseaux de pharmacies, pour obtenir de meilleurs prix des fournisseurs, a-t-il conclu.

EN BREF

Trois-Rivières et Los Angeles ex aequo

Le centre-ville de Trois-Rivières a changé, pour le mieux. Voilà que la ville vient de gagner un prix international, ex-aequo avec le centre-ville de Los Angeles, laissant derrière New York, finaliste. Au 51^e congrès annuel, tenu à Denver, au Colorado, de l'International Downtown Association, le centre-ville de Trois-Rivières a en effet remporté le *Merit Award in Special Events and Promotions* pour la tenue de son Festival international de la

poésie. Ce festival anime les rues du centre-ville depuis 20 ans. Le Festival de la poésie a un cachet unique et des retombées sociales, économiques et touristiques importantes.

Décongestionner les frontières

À son congrès annuel à Charlotte-town, la chambre de commerce du Canada a adopté une résolution demandant à Ottawa de trouver des solutions aux problèmes des postes frontières congestionnés de Lacolle-Champlain et de Windsor-Détroit. Les échanges commerciaux avec les États-Unis connaissent une croissance fulgurante et le Québec figure

parmi les provinces où le transport commercial est le plus important. Plus de 75 % des déplacements de biens vers le nord-est des États-Unis se font par camion. Sur 1,4 million de camions en provenance du Québec qui ont passé la frontière canado-américaine l'an dernier, 60 % l'ont traversée via le Québec, dont 46 % au seul poste frontalier de Lacolle, a rappelé la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Une récente étude démontre que les nouvelles mesures américaines de sécurité ont un impact négatif sur le camionnage. Les délais s'accroissent et les coûts supplémentaires pourraient atteindre 500 millions de dollars. Nul doute que les postes frontaliers se-

ront au cœur des débats, cette semaine, à Albany, au troisième sommet Québec-New York, a déclaré la présidente-directrice générale de la FCCQ, Françoise Bertrand.

Une PME d'ici achète les Pizza Hut du Québec

Redberry Resto Brands, une nouvelle compagnie de Longueuil qui vient de mettre sur pied Christian LeBrun et Robert Laverdure de même que Andreas Kragaris et Peter Gianopoulos (cofondateurs des restaurants Au Vieux Duluth), achète 40 des 41 Pizza Hut du Québec,

des mains de Yum! Brands, du Kentucky. ce dernier est propriétaire de Taco Bell et PFK. Le chiffre d'affaires de Pizza Hut a atteint 34 millions l'an dernier. Au Canada, la chaîne Pizza Hut exploite 360 restaurants. Avec ses 40 Pizza Hut, Redberry emploie 1093 personnes au Québec, dans la région de Montréal et au sud du Québec.

BMW chez Hamel

Le Groupe Hamel va ouvrir une concession BMW, a confirmé le président, Jean-François Hamel. Cela s'ajoute à ses concessions Honda et Hyundai. Laurier Cloutier

Nous avons écrit l'histoire.
Et nous venons d'écrire l'avenir.



► LA CLASSE M 2006 AU TOUT NOUVEAU DESIGN. La nouvelle Classe M est le premier utilitaire sport au monde doté d'une transmission automatique à 7 rapports et de 8 coussins gonflables de série. Nous l'avons rendue 15 cm plus longue afin d'accroître l'espace pour les jambes à l'avant et à l'arrière, et 7,1 cm plus large pour rehausser confort et stabilité. À partir de 55 750 \$: www.mercedes-benz.ca/classem. Mercedes-Benz. N'attendez plus.



Montréal
Automobiles Silver Star Inc.
7800, Boul. Décarie, Montréal
(514) 735-3581

West Island
Mercedes-Benz West Island
4525, Boul. St-Jean, Dollard-des-Ormeaux
(514) 620-5900

Laval
Mercedes-Benz Laval
3131, Autoroute 440 Ouest, Laval
(450) 681-2500

Rive-Sud
Mercedes-Benz Rive-Sud
4844, Boul. Taschereau, Greenfield Park
(450) 672-2720

LA PRESSE AFFAIRES

Les initiés continuent de croire en Tembec



MICHEL GIRARD

TRANSACTIONS
D'INITIÉS

Malgré les mauvaises nouvelles qui frappent la papetière Tembec, des initiés continuent d'accumuler des actions, laissant ainsi croire qu'ils gardent confiance dans leur entreprise.

Placements Jolina, la société de portefeuille du financier Lino Saputo, a acquis un bloc additionnel de 700 000 actions à la mi-septembre, au prix moyen de 2,75 \$. M. Saputo détient maintenant 8,5 millions d'actions de la papetière, soit autour de 10 % des actions en circulation.

Un autre important actionnaire, le conseiller en placement Brandes Investment Partners, de Californie, a acheté la semaine dernière 203 100 actions de Tembec. Cet achat porte à 8,6

millions d'actions la position de Brandes dans Tembec.

Toujours en septembre, plusieurs hauts dirigeants de Tembec ont également augmenté leurs positions respectives dans la papetière.

Antonio Fratianni a fait l'achat de 2000 actions à 2,50 \$. Yves Ouellet a ajouté pour sa part 1400 actions, dont 400 à 3 \$ et 1000 à 2,44 \$. Jacques Rochon a fait l'achat de 1000 actions à 2,80 \$.

En outre, trois administrateurs de Tembec ont acquis des actions supplémentaires par l'entremise du régime d'actionariat de l'entreprise. Ainsi, Guy Dufresne a acquis 14 498 actions à 2,41 \$; Peter Janson, 4971 actions également à 2,41 \$; et Robert Keith Rae, 9632 actions à 2,31 \$.

Ces achats devraient aider le cours de l'action (symbole : TBC) à se maintenir au-dessus de 2,50 \$.

Les temps sont très durs pour Tembec. Le 20 septembre dernier, ses actions ont touché un creux historique de 20 ans à 2,13 \$. Depuis, l'action s'est quelque peu redressée, fermant

vendredi dernier à 2,60 \$. Il y a à peine trois ans, l'action de Tembec avait touché les 15 \$. Au cours des 12 derniers mois, Tembec a dégringolé d'un sommet de 8,70 \$ à un creux de 2,13 \$.

La débandade est attribuable à plusieurs mauvaises nouvelles qui ont ébranlé la confiance des actionnaires, notamment le retrait du titre de l'indice S&P/TSX et la révision à la baisse de la cote de crédit de la papetière. La firme de notation de crédit Standard & Poor's a diminué sa cote et celle de ses filiales de B à CCC+. Raison invoquée par Standard and Poor's : les fonds autogénérés de la société seraient devenus insuffisants pour couvrir les intérêts et le coût des immobilisations.

Des fermetures d'usine, un dollar canadien trop fort, des conditions extrêmement difficiles dans le marché du papier... voilà des facteurs qui ont durement secoué la santé financière de Tembec au cours de l'année.

Le retrait de Tembec de l'indice S&P/TSX est un dur coup pour les actionnaires. Les caisses de retraite et les fonds institution-

nels (comme les fonds communs de placement) seront nettement moins enclins à détenir des actions de Tembec dans leurs gros portefeuilles. Les gestionnaires des caisses et des fonds institutionnels se réfèrent aux indices boursiers pour déterminer la composition des portefeuilles. Quand une action comme Tembec ne fait plus partie d'un indice aussi important que le S&P/TSX de la Bourse de Toronto, cela laisse présager que les gestionnaires des portefeuilles institutionnels ne seront quasiment plus intéressés à y conserver une position importante.

Qui dit moins d'intérêt de la part des fonds institutionnels dit moins d'offre et de demande, donc moins de volume et, par conséquent, moins de potentiel à la hausse. À moins évidemment que les finances de l'entreprise ne se redressent... Dans ce cas, les gestionnaires pourraient redevenir intéressés en acquérant le titre à des fins de spéculation.

Quoi qu'il en soit, les récents achats des initiés laissent espérer un éventuel redressement du cours de l'action de Tembec.

EN BREF

Ottawa se penche sur les régimes de retraite du privé

Les spécialistes des politiques gouvernementales fédérales espèrent être en mesure de déposer sous peu des propositions visant à régler le problème des régimes de retraite du secteur privé, dont les déficits actuels minent la santé de sociétés partout au pays. Après quatre mois de présentations faites par des entreprises et des syndicats, le ministère des Finances tente de se dépêtrer d'un ensemble complexe de questions, l'une des plus importantes étant : à qui appartient tout excédent d'une caisse de retraite ? À la compagnie ou à ses employés ? La Cour suprême du Canada a pris parti pour les travailleurs, au milieu de 2004, alors qu'elle a rendu une décision relativement au régime de retraite de Monsanto Canada. L'autre question majeure à laquelle le Ministère doit trouver une réponse est le calcul des déficits des régimes de retraite.

PC



Mon spa, c'est avant tout une affaire de plaisir.

Et ça l'est encore plus avec ma carte Affaires Voyages RBC®.

« J'ai vraiment bien fait de prendre la carte *Visa** Platine Affaires Voyages^{mc} RBC Banque Royale® pour régler séparément mes dépenses d'entreprise. Comme elles sont toutes regroupées dans un relevé à part, ça simplifie ma gestion... et ça fait le bonheur de mon comptable !

En plus, les points RBC Récompenses® de ma carte Voyages personnelle s'ajoutent à ceux de ma carte d'entreprise. Donc, j'obtiens plus vite des primes-voyages pour partir où je veux et quand je veux, en choisissant ma compagnie aérienne et mes dates. Il n'y a jamais de période d'interdiction, ni de limite de sièges !

Avec RBC, c'est moi qui me fais dorloter ! »

– Peter James Chang, propriétaire de Totto Spa & Salon

Demandez dès aujourd'hui votre carte Affaires Voyages RBC.

Composez le 1-800-ROYAL® 2-0 ou rendez-vous au www.rbcbanqueroyale.com/choix-affaires.

La carte Affaires Voyages, c'est tellement mieux. La preuve ? Vous recevrez 10 000 points RBC Récompenses en prime à l'adhésion et 5 000 points au premier renouvellement.**

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



**RBC
Banque Royale**

** Pour que vous soyez admissible à l'offre de points RBC Récompenses en prime, votre demande de carte *Visa* Platine Affaires Voyages RBC Banque Royale doit nous parvenir et être approuvée par nous pendant la période d'admissibilité à l'offre, soit entre le 1^{er} septembre et le 31 décembre 2005. Les clients déjà titulaires de la carte *Visa* Affaires Voyages au début de la période d'admissibilité ne peuvent profiter de cette offre. Les 10 000 points en prime à l'adhésion seront crédités à la première carte émise au demandeur d'entreprise ; ils apparaîtront sur le premier relevé *Visa*. Au premier renouvellement, 5 000 points en prime seront portés à cette même carte une fois que les frais annuels auront été perçus. Dans le cas où l'entreprise serait détenue en copropriété, un seul propriétaire d'entreprise bénéficiera de la possibilité de combiner les points de sa carte personnelle et de sa carte d'entreprise. Les cartes supplémentaires ne sont pas admissibles à l'offre de points en prime à l'adhésion et au renouvellement ; elles ne donnent pas la possibilité d'additionner les points d'une carte personnelle à ceux d'une carte d'entreprise. Cette offre ne peut être jumelée à d'autres offres. © Marques déposées de la Banque Royale du Canada. RBC et Banque Royale sont des marques déposées de la Banque Royale du Canada. ^{mc} Marques de commerce de la Banque Royale du Canada. * Marque déposée de Visa International Service Association. Utilisée sous licence.

INNU-SCIENCE

Des bactéries pour faire le ménage

STÉPHANE CHAMPAGNE
COLLABORATION SPÉCIALE

Une étiquette de produits nettoyants est toujours accompagnée de la mention « Gardez hors de la portée des enfants » ou d'un pictogramme représentant une tête de mort (toxique), une main brûlée (corrosif) ou une explosion, entre autres. Les produits d'Innu-Science, une entreprise de biotechnologie de Sainte-Julie, eux, ne font aucune mention de la sorte.

Pourquoi ? Tout simplement parce que la PME n'utilise pas de produits chimiques comme l'ammoniaque ou l'acide pour concocter ses produits. En lieu et place, elle fait appel aux cultures bactériennes et aux extraits actifs de fermentation, aussi appelés enzymes. Vous avez bien lu : Innu-Science utilise des bactéries pour fabriquer sa gamme de lave-vitres, nettoyeur tout-usage, dégraissant, détartrant, etc.

La PME québécoise offre quelque 22 produits « d'hygiène professionnelle » comme elle les appelle. Des produits au PH neutre qui sont biodégradables à 100 % en moins de 14 jours, soit à peu près l'équivalent d'un cœur de pomme jeté dans la nature. Ce qui n'est évidemment pas le cas, comme chacun le devine, des Windex, Vim, CLR et autres Lestoil de ce monde. Innu-Science est donc à la base d'une véritable révolution dans l'univers des produits nettoyants.

« Quand je rencontre des gens qui travaillent pour une entreprise de ménage, il y en a plusieurs qui nous remercient d'avoir inventé des produits qui ne leur brûlent plus les mains et qui ne dégagent aucune odeur. J'ai presque les larmes aux yeux quand je les entends. C'est notre plus grande récompense », explique Daniel Couillard, président de Innu-Science.

Non seulement la gamme d'agents nettoyeurs de la PME est-elle écologique et sans danger pour la santé, mais elle coûte trois fois rien. En diluant, par exemple, le contenu d'une bouteille de concentré de 900 ml de nettoyeur tout-usage (vendue environ 22 \$), il est possible de remplir 450 vaporisateurs.

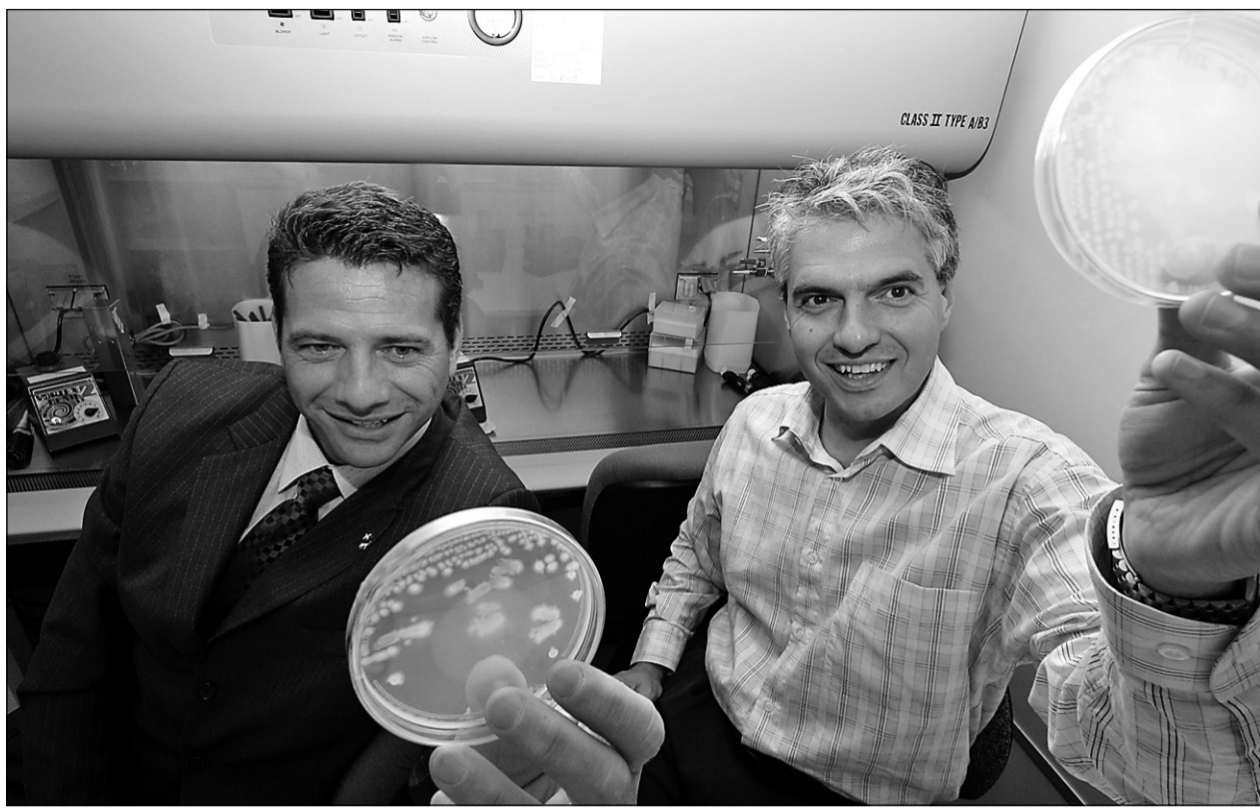


PHOTO STÉPHANE CHAMPAGNE, COLLABORATION SPÉCIALE

Daniel Couillard et Steve Teasdale, les deux scientifiques qui sont propriétaires d'Innu-Science, une entreprise de biotechnologie de Sainte-Julie spécialisée dans la fabrication de produits nettoyants écologiques à base de bactéries.

« Ce qui revient à quatre ou cinquante le vaporisateur », se félicite le scientifique.

La chose semble trop belle pour être vraie. Elle l'est pourtant. Fondée en 1992 par les actuels propriétaires, Steve Teasdale et Daniel Couillard, tous deux dans la jeune quarantaine et titulaires d'une maîtrise en biologie moléculaire à l'UQAM, Innu-Science accumule les succès depuis 2002. La PME a connu une croissance de 80 % cette année ; l'an prochain, elle vise les 60 %. Son chiffre d'affaires actuel frôle les 10 millions de dollars.

Innu-Science exporte 85 % de sa production à l'étranger. Son plus gros client est le Japon. La France, les pays scandinaves, l'Afrique du Sud et le Chili ne sont que quelques-uns des autres endroits sur le globe où les produits de Sainte-Julie sont prisés. Daniel Couillard revenait d'une tournée européenne quand nous l'avons rencontré. Et il

s'apprêtait à partir pour un voyage de deux semaines en Chine.

Pour l'heure, la PME fait affaire avec les entreprises d'entretien ménager, les hôpitaux, les hôtels et les restaurants. En 2006, elle désire offrir ses produits au grand public. Dans le marché mondial des produits nettoyants, une affaire de 15 milliards, selon Daniel Couillard, Innu-Science est seul de sa bande. « On n'a peut-être que 0,001 % du marché, illustre M. Couillard, mais notre potentiel est extraordinaire. »

Tellement que des multinationales manifestent sporadiquement le désir d'acheter la PME. « Nous ne sommes pas à vendre et nous voulons demeurer une entreprise privée. Ça fait peut-être rêver, mais on veut créer de l'emploi ici au Québec », affirme le scientifique, qui s'occupe des ventes, alors que son associé Steve Teasdale, vice-président, veille davantage aux affaires scientifiques.

Histoire de bactéries

En 1992, à ses débuts, Innu-Science a mis au point un contrôleur d'odeur. Des bactéries étaient utilisées pour faire le boulot. Mais comme les bactéries travaillent lentement, il fallait trouver plus rapide. Steve Teasdale et Daniel Couillard ont alors exploré du côté des sécrétions bactériennes. Ils ont travaillé plusieurs années à stabiliser ces sécrétions qui entrent aujourd'hui dans la composition de leurs produits, lesquels agissent plus rapidement, donc plus efficacement.

Le mot bactérie fait habituellement peur aux gens, surtout dans les vocables « bactérie mangeuse de chair » ou « bactérie C. difficile ». Toutefois, explique Daniel Couillard, il existe cinq classes de bactérie. La classe 1 est inoffensive. On en trouve dans les yogourts (les bacillus), par exemple, de même que dans les produits d'Innu-Science. Le C. difficile est de classe 3, alors

que l'ébola (l'un des virus les plus mortels) est de classe cinq, résume M. Couillard.

Et d'où viennent les bactéries utilisées par Innu-Science ? De la nature, bien sûr. « Ça vient par exemple d'une pelletée de terre ou d'un échantillon d'eau, dit Daniel Couillard le plus simplement du monde. C'est là l'une de nos innovations, la sélection et la spécialisation microbienne sans modification génétique. Nous sommes nos propres fournisseurs de matières premières », soutient le président de la PME.

Innu-Science se présente comme une société canadienne de biotechnologie spécialisée dans la R&D et la fabrication de produits nettoyants qu'elle prépare dans d'énormes cuves. Elle compte 30 employés dont la moitié, composée notamment de chimistes et de biologistes, travaille en R&D. Le siège social et le site de production de la PME sont situés à Sainte-Julie. Des chercheurs travaillent pour son compte à l'UQAM, de même qu'au Centre de recherche et de développement des aliments (CRDA) de Saint-Hyacinthe.

Innu-Science a plusieurs projets. Elle désire notamment augmenter sa présence au Canada et s'attaquer au marché américain. Les deux dirigeants de la PME ont par ailleurs de la relève. Steve Teasdale a une fille de 17 ans qui s'intéresse à l'entreprise, tandis que Daniel Couillard a déjà initié son fils de 20 ans au monde des affaires.

L'ENTREPRISE

Innu-Science

Année de fondation : **1992**
 Activités : **fabrication de produits nettoyants écologiques**
 Nombre d'employés : **30**
 Chiffre d'affaires : **10 millions \$**
 Actionnaires : **Daniel Couillard, Steve Teasdale et Éric Rassart**
 Marché : **international**
 Siège social : **Sainte-Julie**
 Site Web : **www.innu-science.com**

ACTUEL TENDANCES

ENTREPRISE À VENDRE ?

NOUS AVONS 15 000 ACHETEURS

Vous avez mis plusieurs années à développer votre entreprise. Quelle que soit la raison pour laquelle vous la vendez, vous désirez en tirer le maximum de valeur, le plus rapidement possible et cela en toute confidentialité. En moins d'un an, Acqzition.biz a constitué le plus important et le plus efficace réseau d'acheteurs et de vendeurs d'entreprises et de commerces.

ACQUIZITION.BIZ FAIT LE BONHEUR DES VENDEURS... ET CE N'EST PAS NOUS QUI LE DISONS !

« J'ai vendu mon entreprise grâce à l'affichage sur Acqzition.biz. J'ai trouvé mon acheteur après seulement 3 jours de publication sur Acqzition.biz et j'ai même pu choisir mon acheteur ! »

Nicolas Lescault,
Performance Informatique
Drummond

« J'ai vendu mon entreprise dans un délai de deux mois à partir de la première journée d'affichage sur Acqzition.biz. J'ai reçu exactement 45 appels d'acheteurs pour ma franchise Subway. J'ai donc pu sélectionner l'acheteur idéal. »

Richard F.
propriétaire Subway

LA CONFIDENTIALITÉ SUR INTERNET, C'EST POSSIBLE !
 Vous contrôlez tout ce qui est affiché. Pas besoin de divulguer l'identité de l'entreprise; il suffit de faire valoir les points les plus importants concernant l'occasion qui se présente. De plus, notre système de communication sécurisé protège vos renseignements.

EFFICACE ● ABORDABLE ● CONFIDENTIEL

POUR PARLER À UN CONSEILLER,
 COMPOSEZ MAINTENANT LE
 1 866 499 0334

Acqzition.biz

Desjardins Centres financiers aux entreprises, BCF, Deloitte, Comptables agréés du Québec, LAPRESSEAFFAIRES.COM

www.acqzition.biz

AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES - SOUMISSIONS - ENCANS

SOUMISSIONS PUBLIQUES

Fourniture de (11) minibus pour le transport adapté
Documents disponibles : paiement seulement par chèque visé ou mandat à l'ordre de la STM au montant de 50 \$, non remboursable, au 8845, boul. St-Laurent, réception, Montréal, à compter du **lundi 3 octobre 2005**, de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 15 h 30. **Information :** (514) 280-6044.
Dépôt des soumissions : STM, 800, de La Gauchetière O., bur. 8100, portail Nord-Est, Montréal, au plus tard le **mercredi 19 octobre 2005 à 15 h**. Ouverture publique suivra. Aucun cautionnement de soumission n'est requis. La STM ne s'engage à accepter, ni la plus favorable, ni aucune des soumissions.
Référence : STM-3123-09-05-20
 Louise Pouliot
 Secrétaire adjointe

STM

SOUMISSIONS PUBLIQUES

Fourniture de service de transport collectif par taxi pour les dessertes de Senneville et Sainte-Anne-de-Bellevue.
Documents disponibles : paiement seulement par chèque visé ou mandat à l'ordre de la STM au montant de 50 \$, non remboursable, au 8845, boul. St-Laurent, réception, Montréal, à compter du **lundi 3 octobre 2005**, de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 15 h 30. **Information :** (514) 280-4904.
Dépôt des soumissions : STM, 800, de La Gauchetière O., bur. 8100, portail Nord-Est, Montréal, au plus tard le **lundi 17 octobre 2005 à 15 h**. La STM ne s'engage à accepter, ni la plus favorable, ni aucune des soumissions.
Référence : STM-3125-09-05-18
 Louise Pouliot
 Secrétaire adjointe

STM

APPEL D'OFFRES

Projet Conception, fabrication et fourniture de modules de délestage pour autobus urbains

Dossier P05-035

Ouverture 18 octobre 2005 à 11 h 00 (heure locale)

Document disponible au coût de cinquante dollars (50\$) (argent comptant ou chèque visé) non remboursable, à compter du lundi 3 octobre 2005 à 9 h 30 au Service des achats, 1150, boul. Marie-Victorin, Longueuil.

Un cautionnement de soumission est requis pour soumissionner.

Pour informations, s'adresser au (450) 442-8600 poste 8634.

Nos bureaux sont ouverts du lundi au jeudi de 8h30 à 16h30 et le vendredi de 8h30 à 15h30.

Réseau de transport de Longueuil

Appels d'offres

Montréal

Service des services administratifs

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

Catégorie : Biens et services
Appel d'offres : 05-8471
Descriptif : Bas coussinés et non coussinés pour pompiers et policiers
Date d'ouverture : 24 octobre 2005
Dépôt de garantie : 2 % (chèque visé ou cautionnement)
Renseignements : Monsieur François Desmarais, agent d'approvisionnement — (514) 872-1040

Catégorie : Biens et services
Appel d'offres : 05-8485
Descriptif : Acquisition de serveurs «IBM» pSerie 510-570
Date d'ouverture : 19 octobre 2005
Dépôt de garantie : 5 % (chèque visé ou cautionnement)
Renseignements : Madame Manon Paiement — agente d'approvisionnement — (514) 872-1060

Catégorie : Biens et services
Appel d'offres : 05-8490
Descriptif : Acquisition d'équipement de stockage «IBM»
Date d'ouverture : 19 octobre 2005
Dépôt de garantie : 5 % (chèque visé ou cautionnement)
Renseignements : Madame Manon Paiement — agente d'approvisionnement — (514) 872-1060

Documents : Les documents relatifs à ces appels d'offres seront disponibles à compter du 3 octobre 2005 au Service des services administratifs, 9515, rue St-Hubert, Montréal (Québec) H2M 1Z4, entre 8 h 30 et 12 h et entre 13 h et 16 h 30, contre un paiement de 50 \$, non remboursable.

Vente du cahier des charges :
 Téléphone : (514) 872-1000
 Télécopieur : (514) 872-9693

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

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

Les soumissions reçues seront ouvertes publiquement dans les locaux de la Direction du greffe à l'hôtel de ville, immédiatement après l'expiration du délai fixé pour leur réception.

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

Montréal, le 3 octobre 2005

La greffière de la Ville
 M^{re} Jacqueline Leduc

Communauté métropolitaine de Montréal

AVIS DE CONVOCATION

La Commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances de la Communauté tiendra une séance publique le **jeudi 6 octobre 2005 à 19 heures.**

Lieu : Centre Mont-Royal, 2200, rue Mansfield, Montréal
 Salon Cartier, 3^e étage A (Métro Peel, sortie Metcalfe)

Une période de questions est prévue pour les citoyens. Les personnes désirant poser des questions doivent s'inscrire dans les 15 minutes qui précèdent le début de la séance.

Visitez notre site Internet www.cmm.qc.ca

LA PRESSE AFFAIRES

DILBERT



À BIEN Y PENSER...

Deux statistiques importantes à la fin de la semaine : la valeur des permis de bâtir en août (jeudi) et le taux de chômage pour septembre (vendredi).

POUR NOUS JOINDRE

La Presse Affaires, 7, rue Saint-Jacques, Montréal (Québec) H2Y 1K9
lapresseaffaires@lapresse.ca

SUDOKU

3	4		5					8
	1			6		5		
			9			2		3
		2			7	8		1
					3			
		8	1	9				
5			4					
		3	2		9	6		
	2	6					1	

Niveau de difficulté : MOYEN

0078

Placez un chiffre de 1 à 9 dans chaque case vide. Chaque ligne, chaque colonne et chaque boîte 3x3 délimitée par un trait plus épais doivent contenir tous les chiffres de 1 à 9. Chaque chiffre apparaît donc une seule fois dans une ligne, dans une colonne et dans une boîte 3x3.

Solution du dernier sudoku

9	1	2	6	7	4	8	3	5
3	4	5	8	2	1	7	9	6
6	7	8	9	3	5	4	2	1
1	5	9	7	8	2	6	4	3
7	8	4	3	1	6	2	5	9
2	3	6	4	5	9	1	8	7
4	2	1	5	6	3	9	7	8
8	9	3	1	4	7	5	6	2
5	6	7	2	9	8	3	1	4

Ce jeu est une réalisation de Ludipresse. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site www.les-mordus.com ou écrivez-nous à info@les-mordus.com

0077

Les agents doubles: un iceberg sans pointe

JACINTHE TREMBLAY

Difficile de mesurer l'ampleur du recours à des agents doubles en milieu de travail au Québec. Leurs activités sont, par essence, ultrasecrètes et les organisations qui font appel à leurs services ne s'en vantent pas.

Par contre, plusieurs agences d'investigation annoncent ouvertement et avec fierté leurs services d'infiltration en entreprise sur leurs sites Internet.

« Il y a 10 ans, nous faisons trois ou quatre mandats d'infiltration par année. Nous en avons actuellement trois ou quatre en simultané, à longueur d'année », dit Pierre-Paul Lupien, des Consultants Lupien Rouleau. Environ 80 % de ces mandats leur viennent d'entreprises d'environ 100 employés.

Gilles Robert, président d'Investigations Gibraltar, dit avoir plusieurs mandats d'infiltration en cours, sans en préciser le nombre. Dans neuf cas sur 10, sa

entreprise mène ces opérations dans les milieux d'ouvriers non spécialisés.

La firme Sircor, qui compte 80 employés, dit fournir des agents doubles à des entreprises de moyenne et grande taille. « Nous avons des agents capables de travailler à tous les niveaux hiérarchiques », précise son président Claude Sarrazin.

La tête de l'emploi

Lorsqu'un agent double travaille dans une entreprise, une ou deux personnes seulement, et idéalement une seule, sont au courant. Tout est mis en oeuvre pour que sa présence parmi le personnel, à l'embauche comme à son départ, n'éveille aucun soupçon.

Pour que son arrivée paraisse aller de soi, on peut, par exemple, faire paraître une offre d'emploi dans les journaux. On lui invente une vie professionnelle et quotidienne vérifiable par ses collègues, allant même jusqu'à

lui louer un appartement dans les quartiers où résident des employés.

« Les bons agents d'infiltration sont de bons comédiens. Ils jouent un rôle. Ils doivent être capables de travailler pour deux patrons. Ils sont généralement très sociables et savent nouer des contacts rapidement, au travail et en dehors du travail », décrit Pierre-Paul Lupien, des Consultants Lupien Rouleau.

En fait, plus ils sont appréciés par leurs collègues, plus ils sont efficaces. « Ils vont à la brasserie après le travail. Ils nouent des contacts au fumoir. Certains deviennent membres des équipes de balle-molle ou des clubs de hockey des entreprises », révèle Gilles Robert.

Selon M^e Christian Bélanger, de BSC Investigation, les agents doubles doivent également correspondre au profil professionnel, culturel et même physique des milieux qu'ils infiltreront. En possédant ainsi la « tête » de

l'emploi, leur présence semble toute naturelle à leurs collègues et à leurs superviseurs.

Ils doivent faire des comptes-rendus quotidiens de leurs observations à la firme d'investigation qui les embauche. Cette dernière transmet à son client des rapports hebdomadaires et un rapport final de recommandations au moment du départ de l'agent.

« Lorsque le travail est bien fait, personne ne peut les différencier d'un employé normal et même les associer à la découverte de responsables de méfaits », affirme Claude Sarrazin.

Selon la nature de son mandat, un agent double peut demeurer en entreprise de un mois à quelques années. La durée moyenne qui revient le plus souvent dans les témoignages des dirigeants d'agence est de six mois.

Faibles barrières à l'entrée

Les agences d'investigation sont avares de détails sur les

compétences professionnelles de ceux et celles qui jouent les agents doubles en milieu de travail et qui, à la faveur d'un mandat secret, héritent du pouvoir d'établir des diagnostics organisationnels.

En fait, les barrières à l'entrée dans l'industrie de l'investigation et de la sécurité au Québec sont minimales.

Selon la Loi sur les agences de sécurité ou d'investigation, tout agent double doit détenir un permis d'agent d'investigation délivré par le ministère de la Sécurité publique.

Les seules exigences sont les suivantes : avoir entre 18 et 70 ans, ne pas posséder de dossier criminel, avoir une bonne réputation et posséder des « qualités morales » compatibles avec la fonction. Aucune formation n'est requise.

En décembre 2003, le ministère de la Sécurité publique du Québec a déposé un livre blanc sur la sécurité privée dans lequel il propose, notamment, de rendre obligatoire l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles pour obtenir un permis de sécurité. Québec souhaitait de plus intégrer des dispositifs de déontologie à la Loi sur les agences d'investigation ou de sécurité et souhaitait que l'industrie se dote de règles éthiques. La réforme n'a toujours pas été adoptée.

Agents doubles au travail

AGENTS

suite de la page 1

M. Dupont décrit ainsi leur travail. « Avant l'éclatement et pendant un conflit de travail, les agents doubles pourront, par exemple, transmettre aux patrons des renseignements sur ce que les employés sont prêts à accepter comme offre, au-delà des discours des représentants syndicaux. Ils sont également bien placés pour observer les dissensions au sein des syndicats. »

Le criminologue ne croit toutefois pas que les firmes privées québécoises aient des agents provocateurs. « Elles doivent protéger leur réputation car l'infiltration est une proportion infime de leurs revenus », dit-il.

De tous les dirigeants d'agences interrogés, M^e Christian Bélanger, de BSC, est le seul qui parle ouvertement de l'utilisation d'agents doubles lors de conflits de travail.

« À la veille d'un conflit, le degré d'émotivité des patrons est très élevé. L'infiltration leur permet de

connaître la nature des problèmes des employés, les revendications auxquelles ils tiennent vraiment, au-delà des discours syndicaux. Il peut alors avoir de meilleures pistes de règlement », dit-il.

Officiellement, les Consultants Lupien Rouleau n'offrent pas ce service. « Ce n'est pas politiquement correct et c'est contre mon code moral. J'ai été syndiqué et je n'aurais pas aimé que quelqu'un rapporte aux patrons ce qui se disait dans nos réunions », dit Pierre-Paul Lupien.

Claude Sarrazin, de Sircor, se tient également loin de cette activité. « L'infiltration dans les conflits de travail soulève des enjeux juridiques. Il y a, dans ce cas, des questions reliées à la liberté d'association », précise-t-il.

Par contre, M. Sarrazin défend bec et ongles les agents doubles qui rapportent aux dirigeants l'état des troupes. « Lorsqu'un superviseur a des problèmes de gestion des ressources humaines, le recours à l'agent double permet d'avoir une information de pre-

mière main de quelqu'un qui n'a pas d'intérêt émotif dans la situation », explique-il.

Tous les dirigeants d'agence plaident haut et fort en faveur des avantages, sinon de la supériorité, des enquêtes sur le terrain de leurs agents.

« Quand les consultants externes ou les responsables des ressources humaines demandent l'avis des employés, ces derniers sont-ils tout à fait à l'aise ? Je crois que non. Les gens s'ouvrent plus facilement et sans détour à un collègue agent double », dit M^e Christian Bélanger.

« Il est tellement facile pour les dirigeants et les gestionnaires de passer à côté des vrais problèmes. L'infiltration est un outil qui permet aux dirigeants d'avoir l'heure juste, même si ça fait mal », résume-t-il.

À preuve, invoque M^e Bélanger, dans plusieurs enquêtes menées par BCS, les fautifs étaient des cadres. Tous les autres dirigeants d'agence ont également tenu à préciser que plusieurs enquêtes avaient entraîné des résultats positifs pour les employés.

Ces constats n'arrivent pas à convaincre le philosophe René Villemure, président de l'Institut québécois d'éthique appliquée, de la nécessité et du bien-fondé de cette méthode d'enquête organisationnelle.

« On fait face à un problème de gestion et on croit le régler par une technique de sécurité basée sur le secret et le camouflage. Ce n'est peut-être pas illégal, mais c'est certainement moralement discutable », dit-il. Selon M. Villemure, quand une entreprise doit faire appel à une agence d'investigation pour mesurer le climat de travail, c'est à tout le moins le signe que les problèmes de communication sont énormes...

LES VOYAGEURS EN PARTANCE POUR...
VACANCES VOYAGE
Tous les mercredis et samedis dans LA PRESSE

AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES SOUMISSIONS - ENCANS

Ville de Gatineau
Concours d'art public et d'aménagement
La Ville de Gatineau lance, par le présent avis, un appel de propositions auprès de toute équipe québécoise composée d'au moins un artiste répondant au statut d'artiste professionnel et d'un architecte (membre OAO) et/ou d'un architecte paysagiste (membre AAPQ) en vue de sélectionner **trois (3) finalistes**, lesquels seront alors invités à participer à la deuxième phase du concours qui vise la réalisation d'une oeuvre d'art public et d'un aménagement paysager à l'intersection sud-ouest des boulevards Maisonneuve et Sacré-Coeur.
La programmation et le règlement du concours seront transmis à compter du vendredi 7 octobre 2005.
Les propositions devront être déposées avant 17 h le **mardi 15 novembre 2005**.
Pour plus d'informations sur le présent concours, visitez le www.phd-architecture.com.
Toutes les demandes de documents et d'informations peuvent être acheminées, par courrier, télécopieur ou courriel au conseiller professionnel à :
phd@architecture.com
Philippe Drolet, architecte
Conseiller professionnel
a/s Cathy Beauséjour
1012, av. du Mont-Royal Est, bureau 104
Montréal (Québec) H2J 1X6
Téléphone: (514) 281-3090
Télécopieur: (514) 281-0032
Courriel : concours@phd-architecture.com

la Baie
Rectificatif
Cahier publicitaire Jours la Baie, meubles et électros (8-4H). Page 6.
Lave-vaisselle BEAUMARK, no 9010398. Photo erronée. Cuisinières BEAUMARK, nos 47942925 et 47946694. Photos inversées. **Cahier publicitaire Jours la Baie (8-5W). Page 6.** Bottes Mindy II de INC pour elle. Retard de livraison. Bons d'achat différés offerts.
Notre clientèle voudra bien excuser ces erreurs.

L'aide d'aujourd'hui. L'espoir de demain.
Société Alzheimer

LAPRESSEAFFAIRES.COM Abonnez-vous au site de nouvelles financières et économiques le plus consulté au Québec. CEST GRATUIT

700 Affaires

710 OCCASIONS D'AFFAIRES

1ère HYPOTHÈQUE, 2e à + 100% valeur. Dossiers refusés par banques ou caisses acceptés. Finance bungalow, cottage, duplex, 4-plex, blocs app., édifices à bureaux commerciaux et industriels. 514-667-7168

800 Avis

805 AVIS DIVERS, COMMUNIQUÉS

Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw
Batshaw Youth and Family Centres

SÉANCE PUBLIQUE D'INFORMATION

Vous êtes cordialement invités à la séance publique d'information des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw

qui aura lieu **le mardi 11 octobre 2005 à 20h** au 6, rue Weredale Park à Westmount

801 AVIS LÉGAUX, APPELS D'OFFRES

CANADA PROVINCE DE QUÉBEC District de Terrebonne
No: 700-04-014022-054

COUR SUPÉRIEURE (Chambre de la famille)

MÉLANIE ANDERSON, Demanderesse c.

PIERRE LEFEBVRE, Défendeur

ORDONNANCE
Par ordre de la Cour, le défendeur Pierre Lefebvre est par la présente requis de comparaître dans un délai de trente(30) jours de cette publication personnellement ou par l'entremise d'un procureur.

Une copie de la requête pour garde d'enfant et en fixation de pension alimentaire a été laissée à votre intention au greffe de la Cour supérieure du district de Terrebonne, au Palais de justice de Saint-Jérôme sis au 25, rue de Martigny Ouest.

De plus, **PRENEZ AVIS** qu'à défaut par vous de signifier ou déposer votre comparution ou contestation dans lesdits délais, la demanderesse procédera à obtenir contre vous un jugement par défaut conforme aux conclusions qu'elle sollicite.

Si vous comparez, la demande sera présentée devant le tribunal le jeudi 10 novembre 2005, à 8h 45 en salle B-1.01 du Palais de justice de Saint-Jérôme et le tribunal pourra à cette date exercer les pouvoirs nécessaires en vue d'assurer le bon déroulement de l'instance ou procéder à l'audition de la cause à moins de convenir par écrit avec l'avocat de la demanderesse d'un calendrier des échéances à respecter en vue d'assurer le bon déroulement de l'instance, lequel devra être déposé au greffe du tribunal.

VEUILLEZ AGIR EN CONSÉQUENCE.
Saint-Jérôme, le 29 septembre 2005

Esther Legault
GREFFIER DE LA COUR SUPÉRIEURE

Me Yves Pilon
DUBÉ, PILON & ST-GEORGES SENC
Tél.: (450) 979-1000

850 AVIS DE DISSOLUTION CHANGEMENTS DE NOM

AVIS DE DEMANDE DISSOLUTION
PRENEZ AVIS que la compagnie **LES PLACEMENTS VENACO INC.** demandera à l'Inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre
MONTRÉAL, le 28 septembre 2005.
LES PLACEMENTS VENACO INC.
Sophie Audet
Secrétaire
R 850

AVIS DE DEMANDE DISSOLUTION
PRENEZ AVIS que la compagnie **VACANCES FANTASIA INC.** demandera à l'Inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre
MONTRÉAL, le 27 septembre 2005.
VACANCES FANTASIA
Sophie Audet
Secrétaire
R 850

PRENEZ AVIS que la personne morale sans but lucratif **FONDATION UBIQUE - CORPS DE CADETS 2719**, demandera au Registraire des entreprises la permission de se dissoudre.
Montréal, le 30 septembre 2005
Steve Fortier, président
R 850

ÉDITORIAL

Une paix fragile



apratte@lapresse.ca
ANDRÉ PRATTE

On croyait le problème des relations entre les Cris, le gouvernement du Québec et Hydro-Québec réglé une fois pour toutes par l'accord baptisé « Paix des Braves », signé il y a trois ans. Voilà que la défaite électorale de l'architecte cri de cette entente, Ted Moses, soulève une profonde inquiétude quant à l'évolution de ces relations, notamment la mise en oeuvre de ce qu'Hydro-Québec appelle « le projet hydro-électrique de la décennie ».

Moses a perdu son poste de grand chef du grand conseil des Cris aux mains de Matthew Mukash, qui milite depuis toujours contre le développement hydro-électrique sur le territoire cri. Il avait combattu le projet Grand-Baleine ; il a combattu la Paix des Braves. Pendant la campagne

La Paix des Braves a été signée « de nation à nation », dans un esprit de « respect mutuel ».

électorale, M. Mukash s'est engagé à « promouvoir l'énergie éolienne comme solution de rechange à la dérivation de la rivière Rupert ». On comprend pourquoi son élection a été accueillie comme une douche froide par le gouvernement et la société d'État.

Un mot sur la Paix des Braves. Cette entente à grande portée conclue par Bernard Landry et Ted Moses est venue régler plusieurs vieux litiges entre le Québec et les Cris, prévoit la participation des autochtones à l'exploitation des ressources naturelles de leur territoire et annonce leur consentement au projet de dérivation de la rivière Rupert et de construction

de trois nouvelles centrales électriques. En vertu de l'entente, les Cris recevront de Québec la somme de 70 millions par année.

Pour Hydro et pour le Québec, le projet Eastmain-1A/Rupert est crucial. Sans lui, à compter de 2011, la société d'État ne sera plus en mesure de répondre à la demande d'électricité des Québécois. Il nous faudrait donc importer, à un coût bien plus élevé. À l'opposé, si la construction était terminée comme elle le souhaite, Hydro-Québec serait en mesure d'exporter une partie de l'électricité produite pendant quelques années, un scénario très rentable. Enfin, le projet entraînerait des investissements de 4 milliards, et la création de milliers d'emplois, notamment chez les Cris.

Bref, la Paix des Braves faisait d'une pierre plusieurs coups. Se peut-il que l'édifice s'effondre ? Le grand chef Mukash a publié la semaine dernière un communiqué rassurant, déclarant que « la nation crie a toujours respecté ses engagements ». Hydro-Québec reste néanmoins inquiète. On souligne que la réalisation du projet Eastmain-1A/Rupert doit passer le test d'une évaluation environnementale très serrée, où les représentants cris pèsent lourd. On estime aussi que, suivant le libellé de la Paix des Braves, les Cris continueraient de recevoir la compensation de 70 millions par an même s'ils trouvaient le moyen de revenir sur leur consentement relatif à la dérivation de la Rupert.

Pour notre part, nous espérons que M. Mukash comprend l'impact qu'aurait un recul du leadership cri sur cette question. La Paix des Braves a été signée « de nation à nation », dans un esprit de « respect mutuel ». Au fil des années, de plus en plus de Québécois ont appris à respecter les Cris comme ils auraient toujours dû le faire. Mais s'ils ne veulent pas perdre le terrain ainsi gagné, les chefs cris doivent continuer de se comporter comme les chefs d'une nation. C'est-à-dire qu'ils doivent respecter la lettre et l'esprit des ententes conclues.

Bois d'oeuvre: la reconstruction du sud des É.-U. pourrait favoriser un règlement...



Serge Paquette, collaboration spéciale

DROITS RÉSERVÉS

LES AFFAIRES SONT LES AFFAIRES

Les mêmes risques

Que l'on détienne des actions avec ou sans droit de vote, le risque est le même pour l'investisseur

MICHEL MAGNAN



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

Plusieurs sociétés canadiennes ont une structure de capital comportant deux catégories d'actions ordinaires — des actions dites « votantes » ou « à droit de votes multiples » et des actions « restreintes » (non-votantes ou subalternes) — qui donnent le droit de recevoir les mêmes dividendes. C'est la structure de capital que plusieurs entrepreneurs adoptent pour aller chercher du capital sans perdre le contrôle de leur société. En effet, un entrepreneur peut obtenir du capital auprès d'investisseurs en émettant des « actions avec droit de vote restreint ou sans droit de vote » tout en gardant le contrôle au moyen d'« actions avec droit de vote ».

De récentes accusations de détournements de fonds (p. ex. Hollinger International) et des décisions qui ne semblent pas dans l'intérêt des actionnaires minoritaires (p. ex., Magna Entertain-

bas prix. Toutefois, en détenant des actions avec droit de vote restreint, les actionnaires ne sont-ils pas à la merci des sautes d'humeur de l'entrepreneur qui possède la majorité des actions avec droit de vote ? Aussi, une fois l'entrepreneur décédé ou à la retraite et les « actions votantes » dans les mains de ses héritiers, les actionnaires détenteurs des « actions restreintes » sont-ils toujours en confiance ? Les réponses à ces questions ne sont pas évidentes.

Tout actionnaire minoritaire dans une société avec un actionnaire détenant la majorité des actions avec droits de vote fait face aux mêmes risques, qu'il y ait une catégorie (actions votantes) ou deux catégories d'actions ordinaires (actions votantes et actions restreintes). Avoir une ou deux catégories d'actions n'est qu'une des multiples caractéristiques de la gouvernance d'une entreprise affectant la valeur du placement des actionnaires minoritaires. Indépendance et compétence du conseil d'administration, solidité financière, transparence, rémunération des dirigeants sont autant d'autres pratiques de gouvernance qu'il faut aussi considérer.

Pour les investisseurs, quel rendement retireront-ils de leurs actions à droit de vote restreint ? À long terme, un placement en « actions restreintes » semble rapporter un rendement comparable à ce-

Avant d'investir dans des actions restreintes, un investisseur avisé devrait évaluer la qualité de la gouvernance et le potentiel de croissance d'une société.

ment) ont relancé le débat « 1 action = 1 vote ». En effet, Conrad Black — même s'il ne possédait ultimement que 15 % du capital de l'entreprise — dirigeait les destinées de Hollinger International parce qu'il contrôlait la majorité des votes rattachés aux actions ordinaires.

Devrait-on investir dans des actions avec droit de vote restreint ?

Les investisseurs sont libres d'acheter des « actions restreintes » et ils le font en connaissance de cause. L'absence de droits de vote est communiquée et elle est généralement associée à un plus

lui obtenu avec un portefeuille d'« actions votantes ». De plus, des études montrent que les sociétés à contrôle familial, dont plusieurs ont une structure de capital à deux catégories d'actions, affichent une meilleure performance boursière que les sociétés à actionnariat diffus ou institutionnel. Donc, deux catégories d'actions n'égalent pas nécessairement mauvaise performance, au contraire.

Quoique les actions avec droit de vote restreint soulèvent des questions légitimes, ce n'est qu'une facette de leur gouvernance et il est loin d'être certain que la détention

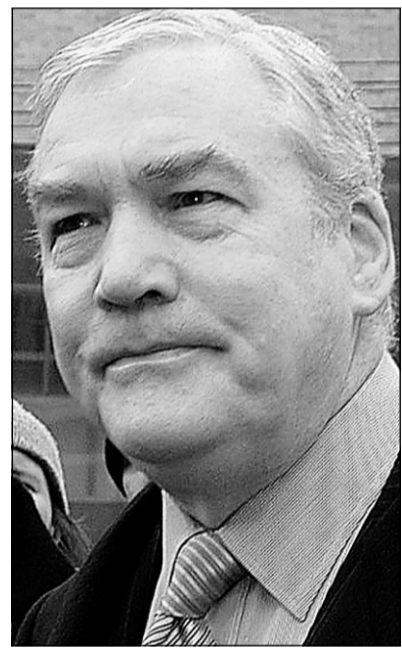


PHOTO ARCHIVES, LA PRESSE

Conrad Black, même s'il ne possédait que 15 % du capital de l'entreprise, dirigeait les destinées de Hollinger International parce qu'il contrôlait la majorité des votes rattachés aux actions ordinaires.

de tels titres lèse les investisseurs. Des chercheurs associés à l'Institut sur la gouvernance créé par HEC-Montréal et l'École John-Molson se proposent d'ailleurs d'investiguer ce sujet. Dans l'immédiat, avant d'investir dans des actions restreintes, un investisseur avisé devrait évaluer la qualité de la gouvernance et le potentiel de croissance d'une société. L'investisseur devra également s'assurer de la présence d'une clause de protection en cas d'offre de prise de contrôle (coattail provision) : cette clause assure qu'ils participent autant que les détenteurs des actions votantes (ou super-votantes) à la plus-value offerte si la société est vendue.

L'investisseur devrait aussi identifier les entreprises avec deux catégories d'actions désirant les convertir en un seul type d'actions ordinaires. C'est une opportunité de gain rapide pour l'actionnaire minoritaire car l'actionnaire avec la majorité des droits de vote renonce ainsi à son contrôle et l'entreprise peut devenir une cible potentielle pour un acquéreur (le cas de Gildan vient à l'esprit). Toutefois, il faut se méfier des sociétés où l'écart est trop grand entre le nombre de votes et la propriété du capital : il est alors tentant pour l'actionnaire de contrôle de privilégier ses intérêts personnels au détriment de ceux des actionnaires minoritaires. Nous pensons ici à Royal Group Technologies et de Hollinger International, où les actionnaires de contrôle détenaient plus de 80 % des votes mais moins de 20 % du capital.

RÉPLIQUE

364 millions de moins en un an!

SONIA MARCOTTE

L'auteure est économiste et présidente-directrice générale de l'Association québécoise des indépendants du pétrole.

La Presse publiait le 23 septembre dernier une lettre signée par monsieur Marcel Côté intitulée 25 millions de trop en trois semaines.

On y précise que l'auteur est économiste associé au groupe Secor. Monsieur Côté, économiste, ignore les mécanismes de fixation des prix de l'essence ou feint de les ignorer. Comment en effet peut-il passer sous silence que la présence des indépendants du pétrole permet aux consommateurs québécois d'économiser 364 \$ millions annuellement grâce aux importations de pétrole qui obligent les

Si les consommateurs peuvent à l'occasion payer un peu plus lorsque le marché est à la baisse, ils paient évidemment moins lorsque le marché est à la hausse et que le prix demeure au minimum.

raffineurs à maintenir des prix compatibles avec les marchés internationaux ?

En clair, cela signifie que les raffineurs doivent tenir compte des prix offerts par l'importateur indépendant lorsqu'ils fixent les leurs. La disparition de ce concurrent ferait augmenter le prix de l'essence de 2,5 cents par litre tout au long de l'année, ce qui totalise un montant annuel de 364 \$ millions.

Or, l'importateur indépendant dépend des achats des distributeurs indépendants. Leur survie est sans cesse menacée par des guerres de prix déloyales et temporaires qui les expulseraient injustement du marché et livreraient les consommateurs aux mains des entreprises dominantes. Or, le Québec a choisi d'adopter, à l'unanimité des partis politiques représentés à l'Assemblée nationale, une réglementation inspirée des lois américaines présentes dans des dizaines d'États qui ont aussi choisi de réglementer le marché pétrolier pour contrôler les comportements déloyaux des grandes pétrolières.

Monsieur Côté se livre à une attaque sur le rôle de la Régie de l'énergie. Il est particulièrement étrange que son raisonnement ne s'appuie que sur des diminutions de prix de gros. Or, ces prix fluctuent à la hausse comme à la baisse si bien que son argument est douteux. Si les consommateurs peuvent à l'occasion payer un peu plus lorsque le marché est à la baisse, ils paient évidemment moins lorsque le marché est à la hausse et que le prix demeure au prix minimum, ce qui est une pratique observable.

Mais ce n'est pas tout, monsieur Côté abandonne ses raisonnements économiques incomplets pour se muter en politologue. Là non plus, il ne fait pas dans la dentelle ; qu'on en juge. Il affirme qu'il faut abolir le prix minimum plancher, une aberration réglementaire introduite pour muser les chances du PQ au référendum de 1996. Or la loi qu'il dénonce a été adoptée à l'unanimité des partis en décembre 1996, soit plus d'un an après la tenue du référendum !

Les incontournables habiletés politiques

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

GÉRARD OUMET
COLLABORATION SPÉCIALE

Dans l'imaginaire populaire, le terme « politique » prend la plupart du temps une connotation négative. Il est souvent synonyme de magouillage, de grenouillage, de tripotage... Cette conception erronée mine considérablement l'exercice efficace du pouvoir et de son principal dérivé : le leadership. Le recours aux habiletés politiques n'est pourtant pas mauvais en soi.

Fondamentalement, une habileté politique n'est rien d'autre que l'exploitation d'une occasion permettant d'influencer le cours des événements. Elle se veut donc essentiellement informelle. Elle n'est ni inscrite dans l'organigramme de l'entreprise, ni dans la description des tâches de ses membres. Il importe à ceux-ci de la saisir ; d'être au bon endroit, au bon moment, avec les bonnes personnes.

L'identification et l'utilisation judicieuses d'une opportunité reposent sur une connaissance sensible de la nature humaine.

Avant toute chose, la maîtrise fine des habiletés politiques exige l'exercice d'une intelligence situationnelle, c'est-à-dire la capacité de s'ajuster aux exigences de la conjoncture. Il importe de bien jauger les forces en présence. Dans certains cas, l'inaction et le silence peuvent se révéler beaucoup plus efficaces que l'action et les paroles !

Mais il n'est pas nécessaire d'être leader pour user judicieusement d'habiletés politiques. En fait, toute personne a intérêt à les insérer dans sa stratégie d'action. Toutefois, les habiletés politiques ne doivent jamais être utilisées sans un sérieux questionnement éthique. L'exercice de l'influence doit toujours se faire dans le respect des lois, de l'intégrité des personnes et de leurs droits. Il ne faut jamais oublier que « l'enfer est pavé de bonnes intentions ». Les dérapages, si faciles, guettent quiconque s'éloigne du questionnement éthique. Celui-ci est le meilleur rempart contre les individus peu scrupuleux ou tout simplement irresponsables faisant l'apologie du machiavélisme.

En milieu organisationnel, il est possible d'identifier quatre grandes catégories d'habiletés politiques.

1) Il y a les **habiletés de construction** particulièrement utiles pour un individu détenant peu de pouvoir mais évoluant dans un contexte lui étant favorable. En règle générale, un contexte est dit favorable lorsque les gens partagent des intérêts communs et fonctionnent dans un esprit de franche camaraderie. Les habiletés de construction visent essentiellement la mise en valeur des ressources de la personne. Celle-ci doit être proactive ; aller au devant des autres afin de se faire connaître et, à l'occasion, de leur venir en aide. Le réseautage prend ici une importance capitale pour quiconque veut s'insérer dans sa communauté.

Par contre, les habiletés de construction sont totalement contre-indiquées pour un individu possédant peu de pouvoir et devant composer à l'intérieur d'un contexte défavorable. C'est ainsi, par exemple, qu'une trop grande transparence peut se révéler grandement nocive à une personne oeuvrant au sein d'une unité de travail où fourmillent des individus sans vergogne prêts à tout pour arriver à leurs fins.

2) Deuxième type d'habiletés : les **habiletés de protection**, qui permettent entre autres de tenir à distance toute une flopée d'individus peu recommandables : escrocs, arrivistes, narcissiques, manipulateurs et envieux. L'opacité et la recherche d'alliances deviennent ici des armes fort efficaces pour se défendre contre ce type d'individus. Par exemple, dans le cadre d'une négociation, l'absence d'une contre-proposition, voire même un silence total, peuvent quelques fois faire beaucoup plus qu'une réplique immédiate.

3) Dans le cas où un individu jouit d'un pouvoir passablement fort et de l'appui de collaborateurs à la fois dynamiques et sincères, les **habiletés d'expansion** s'avèrent d'intéressants outils de développement organisationnel et de croissance personnelle. Ces d'habiletés politiques font référence au rayonnement de la personne, à sa capacité d'insuffler le désir à ses collaborateurs de relever des défis ambitieux. Elles lui permettent d'accroître la puissance mobilisatrice de ses interventions auprès d'une équipe de travail.

Affichant une forte teneur émotive, les habiletés d'expansion contribuent significativement à générer et à entretenir chez les gens une passion créative. En période de change-

ment, les gestionnaires augmentent de beaucoup leurs chances de succès en recourant à ce type d'habiletés politiques. Celles-ci rassemblent les gens et créent chez eux un sentiment de solidarité.

4) Enfin, une personne affichant un pouvoir solidement campé doit aussi faire appel aux **habiletés de confrontation**. C'est le cas lorsque les interlocuteurs affichent de profondes divergences en matière de défense d'intérêts.

Il n'est pas toujours possible d'établir des partenariats respectant une logique gagnant-gagnant. Force est de reconnaître qu'il faut être deux pour danser le tango. Devant des demandes irrecevables ou des comportements répréhensibles, il faut mettre les pendules à l'heure et

s'engager dans une logique de négociation donnant-donnant.

Confronter une personne ne signifie nullement l'affronter. Il ne s'agit aucunement ici de procéder à un règlement de comptes personnels. Il importe toujours de s'élever au-dessus du débat afin de circonscrire un terrain d'entente réaliste. Pour y arriver, la confrontation doit prendre appui sur une écoute active, une attitude empathique et respectueuse et une prise de position ferme mettant de l'avant des questions de principe.

L'auteur est psychologue et politologue, professeur agrégé de psychologie organisationnelle à HEC Montréal.

HEC Montréal offre les séminaires publics *Psychologie du pouvoir (les fondements des*

habiletés politiques), animés par Gérard Ouimet, à plusieurs reprises d'ici avril 2006. Vous pouvez obtenir plus d'informations à www.hec.ca/cadresetdirigeants. (Dans la section pour cadres et professionnels, cliquez sur la liste des programmes. Choisissez ensuite *Compétences personnelles et relationnelles*.)

LES PETITES ANNONCES

AFFAIRES

OFFRE D'EMPLOI

Femme d'affaires expérimentée recherche assistant fidèle et polyvalent. Environnement PC et maîtrise de Microsoft Outlook, Word et Excel requis. Doit pouvoir travailler n'importe où en tout temps. Très, très petite taille un atout.

Appelez au 555-1234 si intéressé

AIDE RECHERCHÉE

Petite entreprise en pleine expansion recherche un assistant pouvant travailler 24/7 avec accès illimité à de l'information en ligne. Condition requise : peser moins de 191 grammes.

Appelez au 555-1234 si vous répondez à ces critères.

PERSONNEL

Jeune professionnel recherche appareil pour l'aider à satisfaire d'insatiables demandes de téléchargements de tous formats. Doit être sans inhibition et sans restriction.

Appelez-moi au 555-1234.



PHOTO ROBERT SKINNER, LA PRESSE

En matière de gestion, le recours aux habiletés politiques n'est pas mauvais en soi, selon Gérard Ouimet.

L'horticulture québécoise écorchée

HORTICULTURE

suite de la page 1

Les maraîchers exportent également leurs légumes aux États-Unis. « Le dollar et le pétrole vont par contre clairement affecter nos exportations », assure Mme Daigneault.

Cela s'ajoute à l'augmentation du prix de l'électricité — avec la fin du programme de la bi-énergie, qui double la facture — et au problème de la pénurie de main-d'œuvre.

« Les détaillants aiment nos

produits et leur plus grande rusticité qu'ailleurs. Les plantes ne sont pas seulement belles, elles augmentent la qualité de vie dans le jardin, dans cette société folle et à la course. Mais va-t-on pouvoir repasser tous ces coûts aux clients ? », se demande-t-elle.

André Mousseau a participé à un colloque sur l'énergie, jeudi dernier, dans l'espoir de faire avancer un partenariat avec Hydro Québec, « mais c'est plus lent que prévu ».

Vendredi dernier, une réunion

des producteurs de fleurs annuelles leur a permis de se familiariser avec un nouveau concept de serres moins énergivores. Celles-ci sont notamment mises au point en collaboration avec l'Université Laval, car « le prix du gaz naturel a doublé depuis l'an dernier ».

En Ontario, les gros producteurs ont groupé leurs achats de gaz naturel, mais les tarifs de leur fournisseurs sont moins élevés et leur marché est plus important. « Le Québec est à un tournant », conclut André Mousseau.

Intense Vitagro

« Parole de Charbonneau, c'est Vitagro qu'il vous faut ». Ce slogan a été si populaire au Québec que l'industrie du marketing parle encore de « l'effet Vitagro ». C'est Gaston Charbonneau, de l'entreprise Gaston Charbonneau Floral, de Laval, qui l'a rendu célèbre à lui seul, ou presque. Il a fait à la fois la publicité du Vitagro, un engrais liquide pour les plantes, en plus d'en être le distributeur. Il est devenu très connu en raison d'une campagne de publicité imposante, a expliqué Alain Charbonneau. « Le Vitagro a connu une vie très intense, mais très courte » cependant. Le Vitagro avait été mis en marché par les Promotions Atlantique, qui ont voulu vendre la marque à Gaston Charbonneau, sans succès. Si bien que le Vitagro a disparu aussi vite.



La puissance d'un PC. Un accès illimité aux données. En plein ce que vous cherchez.

Avec l'Audiovox PPC-6600 de Bell et notre forfait Données illimitées, vous avez une polyvalence inégalée et une totale liberté. Relié à notre réseau 1X rapide et fiable, il fonctionne comme un portable et vous permet d'envoyer, de recevoir et de visualiser des documents couleur de toutes tailles par courriel, et de naviguer sur des sites Internet complexes, où que vous soyez. Il peut même servir de cellulaire.

AUDIOVOX PPC-6600	FORFAIT DONNÉES ILLIMITÉES
349\$ (courant: 599 \$)	60\$ /mois (courant : 100 \$/mois)

Faites vite. L'offre se termine le 31 octobre 2005. Pour plus de renseignements, appelez au 1 866 371-9746, passez dans un magasin Espace Bell ou Bell Mobilité ou visitez www.bureaumobile.ca/ppc



Et bien simple.™