Guide

LES AFFAIRES

Le journal des décideurs

Nov 1998

- ✓ Vision et planification stratégique
- ✓ Management
- ✓ Production
- ✓ Ressources humaines
- ✓ Finance
- ✓ Marketing
- ✓ Technologie

Édition 1999

2,49 $

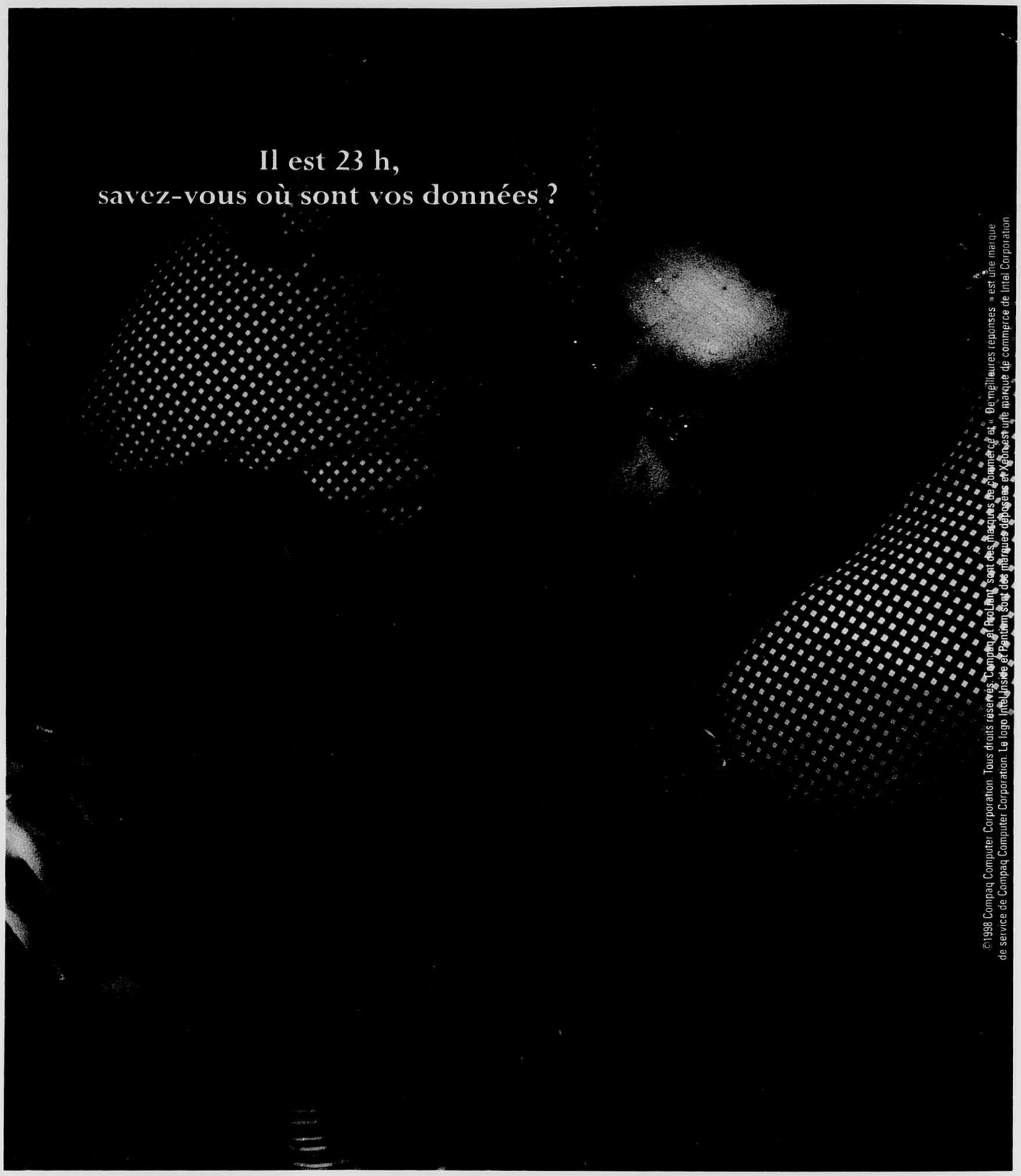
Guide du gestionnaire

L'impact des fusions

ILLUSTRATION: Paul Kismaric / SIS

0 65385 93968 0 95

1100, boulevard René-Lévesque Ouest, Montréal, QC, courrier de deuxième classe. Envoi de Poste - publications - Enregistrement nº 1326899



Ne vous en faites pas. Compaq le sait. À titre de chef de file en matière de serveurs et de stockage, Compaq vous offre la plus grande sécurité qui soit. Jugez-en par vous-même : Compaq consacre plus de 1 100 heures à la mise à l'essai de chaque pièce de produits de stockage. En outre, en combinant les serveurs Compaq et les produits de stockage Compaq, vous avez l'assurance que vos données essentielles sont bien protégées grâce à notre garantie Pré-défaillance. De plus, le ProLiant 7000, notre serveur de pointe fondé sur processeur Intel®, assure maintenant un rendement accru de plus 40 %. Faites de beaux COMPAQ rêves. Pour un meilleur choix de réponses, de meilleures réponses, visitez notre De meilleures réponses℠ site Web au www.compaq.ca ou



appelez-nous au 1 800 567-1616.

intel inside
pentium® II xeon™ PROCESSOR

Les ressources humaines à l'épicentre de la

Fusions et acquisitions : 106 milliards de dollars en six mois. Un record ! Et le phénomène prend de l'ampleur

Gilles Gagnon

Le remous que provoquent les regroupements d'entreprises n'épargne aucune des fonctions de base de l'entreprise. Et ce sont les employés, du président-directeur général jusqu'au personnel temporaire ou occasionnel, qui ressentent le plus intensément les ondes de choc d'une fusion ou d'une acquisition.

Bien que le phénomène des regroupements d'entreprises ne vienne pas modifier l'essence même des fonctions de base de l'entreprise, il ne faut pas en minimiser les répercussions. Mieux vaut que les gestionnaires — et tous les autres employés, sans exception — connaissent les répercussions qu'entraîne une fusion ou une acquisition avant le fait. Car demain, ce sera peut-être leur entreprise qui se retrouvera dans le tourbillon d'un regroupement.

Au cours des six premiers mois de 1998, les regroupements d'entreprises au Canada ont mis en jeu quelque 106 milliards de dollars. Ce sont les secteurs des services financiers, des ressources naturelles et des télécommunications qui sont les témoins des regroupements majeurs.

Effet de la mondialisation

Rien ne permet de croire que le phénomène des regroupements soit en train de perdre de sa vigueur. Au contraire, nous assistons plutôt à une certaine accélération du rythme des fusions et acquisitions.

C'est là l'un des effets de la mondialisation de l'économie, constate **Alain Noël**. La résurgence des souverainetés nationales en serait un autre, dit encore le professeur titulaire et directeur du programme de MBA à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

Signe tangible du fait que le phénomène n'est pas prêt de s'estomper, la **Banque de développement du Canada** a mis 100 M$ à la disposition des entreprises pour favoriser les fusions et acquisitions.

Tous les regroupements d'entreprises ne sont toutefois pas couronnés de succès. Même que le taux de réussite est plutôt faible ! La moitié des opérations de regroupements se solderaient par des échecs, estime **Marcel Côté**.

Selon l'associé fondateur du **Groupe Secor**, il faut entreprendre une bonne planification stratégique de trois à cinq ans avant la date effective de la fusion ou de l'acquisition.

On comprend pourquoi les bailleurs de fonds prennent tant de soin à étudier les demandes de financement lorsqu'il s'agit d'une fusion ou d'une acquisition. Par exemple, la société québécoise de capital de risque **Investissements Novacap** peut scruter à la loupe jusqu'à 60 dossiers avant de déterminer la cible d'une acquisition.

L'intégration des ressources humaines demeure l'un des facteurs clés de succès, croit **Alain Gosselin**, directeur du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à l'École des HEC. Peu importe les raisons stratégiques qui poussent une entreprise à fusionner avec une autre ou à l'acquérir, les ressources humaines se trouvent toujours à l'épicentre de la commotion.

Le plan de communication

Daniel Larouche estime que les employés méritent une information claire, précise et personnalisée, présentée dans les meilleurs délais. « Le plan de communication doit toutefois être adapté à chacun des publics », précise l'associé principal de **Concordia Communications**.

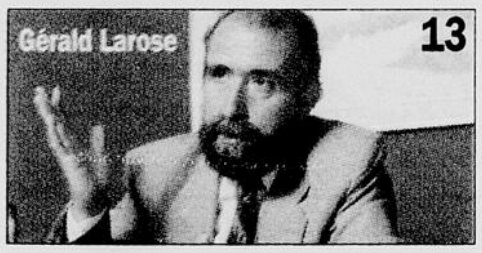
« Deux entreprises intégrées dans une même entité, c'est comme une famille reconstituée. Même après neuf ans, l'intégration reste une priorité de tous les jours », insiste **Alban Asselin**, vice-président, Affaires publiques, des **Brasseries Molson**.

On se souviendra que la fusion des brasseries **Molson** et **O'Keefe** avait entraîné la perte de 500 emplois sur un total 3 000 au Québec. L'entreprise a toutefois injecté plus de 200 M$ dans la modernisation de l'usine de la rue Notre-Dame à Montréal. ■



Sommaire

Vision et planification
La mondialisation de l'économie et le phénomène des fusions et acquisitions qui en résulte provoquent une rupture profonde entre l'individu et le marché du travail **p. 9**

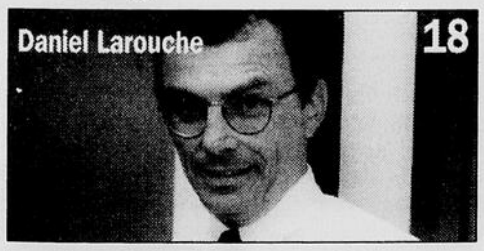


La mondialisation du capital financier favorise les fusions et acquisitions. Les États sont impuissants à réglementer les transactions transfrontalières **p. 13**

Finance
Le financement se fait difficile pour les entreprises à petite et moyenne capitalisation. Mieux vaut oublier le marché boursier pour un certain temps **p. 15**

Le conseil d'administration représente un allié de taille dont il faut tirer profit **p. 17**

Marketing



Lors d'une fusion ou d'une acquisition, c'est la communication avec les employés qui doit primer **p. 18**

Les changements que l'on apporte à l'image d'une compagnie et à ses marques de commerce comportent plusieurs risques **p. 21**

Management
Le chef de la direction doit se tenir au-dessus de la mêlée, mais il doit à la fois faire preuve de souplesse et de fermeté **p. 22**



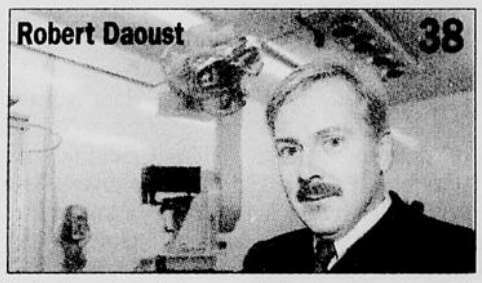
L'entente de confidentialité évite bien des tracas. Une bonne protection dure de 18 à 24 mois **p. 23**

Ressources humaines
Dans le contexte actuel de regroupements d'entreprises, les candidats au travail regorgent de talents. Mais comment dénicher la perle rare ? **p. 31**



Le *benchmarking* : pour s'améliorer. Certaines pratiques, que d'aucuns qualifieraient d'espionnage industriel, sont en partie choses du passé **p. 34**

Technologie
Avant d'intégrer les services informatiques, il faut bien connaître la philosophie de la nouvelle organisation **p. 36**



Robotique : oui dans certains cas, non dans d'autres **p. 38**

Production



Pour survivre dans le monde actuel de concurrence, il faut mettre toutes les chances de son côté. Les normes *ISO* représentent l'une de ces chances **p. 41**



L'optimisation de la production passe par différentes réductions. L'objectif ultime : minimiser le temps du cycle de production **p. 42**

LES AFFAIRES Le journal **LES AFFAIRES** est publié par les **Publications Transcontinental inc.**
1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24e étage, Montréal H3B 4X9 Téléphone : **(514) 392-9000**
Télécopieur publicité : **(514) 392-4723** Télécopieur rédaction : **(514) 392-1586**
Publicité : **pub@lesaffaires.com** Rédaction: **redaction@lesaffaires.com**

Rédaction : Éditeur et rédacteur en chef : **Jean-Paul Gagné** — Directeur des cahiers spéciaux : **Michel Clermont**
Chef de pupitre : **Jean-Luc Renaud** — Directeur des cahiers répertoires : **Gilles Gagnon**
Directeur sections Actualité et Entreprendre : **Francis Vailles**
Directrice section Investir : **Dominique Beauchamp** — Directeur artistique : **Jacques Bourget**

Publicité : Directrice des ventes : **Joanne Proulx** — Directrice adjointe, ventes publicitaires : **Lyne Rivard**
Adjoint administratif : **Normand Bergeron** — Superviseur de production : **Donald Wells**
Téléphone : **Montréal : (514) 392-9000 / Toronto : (416) 340-8000 / Vancouver : (604) 984-7176**

Tirage : Directeur : **François Blondin** — Abonnement : **(514) 392-2010 / 1-800-361-7215**
Les Affaires (52 fois l'an) **1 an : 48,45 $ 2 ans : 72,68 $** (Taxes incluses)
Les Affaires (52 fois l'an) et **Affaires PLUS** (12 fois l'an) **1 an: 68,96 $ 2 ans : 103,47 $** (Taxes incluses)

Administration : Président : **André Préfontaine** — Vice-présidente, finances et administration : **Ginette Roy**
Directrice de la promotion : **Ghyslaine Lauzon** — Directeur général des ventes : **Yvon Tremblay**
Président du conseil : **Rémi Marcoux** — Membre du **Groupe Transcontinental G.T.C. Ltée**

Impression : **Imprimerie Transmag**, une division d'Imprimerie Transcontinental inc.

Répertorié dans l'Index des périodiques canadiens. Envoi de Poste-publications-Enregistrement no 08185
Dépôt légal, bibliothèque du Québec ISSN 0229-3404. Second class USPS 004582, Champlain, N. Y., 12919-1518

Il nous arrive de mettre notre liste d'abonnés à la disposition d'entreprises ou d'organismes qui proposent des produits ou des services qui pourraient intéresser nos lecteurs. Si vous ne voulez pas que votre nom y figure, faites-le nous savoir par écrit, en joignant une étiquette d'envoi de votre journal ou magazine.

Transcontinental ÉDITION

Cahiers répertoires

Pour joindre la rédaction : Gilles Gagnon, directeur — Téléphone : 514-392-2049
Pour vous inscrire : Céline Gélinas-Beauchamp, recherchiste — Téléphone : 514-392-2005
Daniel Renaud, recherchiste — Téléphone : 514-392-9000
Pour obtenir les coordonnées électroniquement : Nathalie Fabien — Téléphone : 514-273-9773

CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT, EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR.

Plusieurs secteurs engagés dans la course à la consolidation

Les services financiers, les ressources naturelles et les télécommunications sont particulièrement actifs



Nicolas Milette

Dans la course à la consolidation, le secteur des services financiers arrive bon premier.

Et ce sont les institutions américaines qui ont donné le ton cette année, avec la plus vaste fusion de tous les temps entre **Travelers** et **Citicorp**, suivie d'un peu plus loin par les mariages de **NationsBank-BankAmerica** et de **Banc One Corp.-First Chicago NBD Corp.**

Ailleurs au monde, la tendance est semblable. Entre autres, l'**Union de Banques Suisses** a annoncé l'acquisition de **Swiss Bank Corp.** et la **Banque Mitsubishi** a conclu l'acquisition de la **Banque de Tokyo** en 1996.

Au cours de la décennie, plus de 1,5 billion de dollars US d'actif ont été consolidés alors que les compagnies de fonds communs de placement, de courtage, d'assurances et de services bancaires de partout dans le monde tentent d'élargir leur taille.

Le Canada n'est pas en reste depuis que la **Banque Royale** a révélé son intention de fusionner avec la **Banque de Montréal** et que la **Banque Toronto-Dominion** veut s'unir à la **CIBC**. Si les différentes autorités réglementaires leur donnent le feu vert, les deux nouvelles entités deviendront les neuvième et dixième plus grandes banques de la planète.

L'industrie des services financiers plaide que les économies d'échelle lui seront nécessaires afin de demeurer efficace dans un contexte d'investissements massifs en technologie et de pression croissante de la part de concurrents internationaux.

Déprime dans les ressources

Dans le secteur des ressources naturelles, c'est plutôt la faiblesse du prix des matières premières qui contraint les producteurs à s'allier pour élargir leur base d'activités et maintenir leurs bénéfices.

On voit davantage d'acquisitions lorsque les prix du pétrole brut et du gaz naturel sont bas, comme ils le sont aujourd'hui, commentait **Scott Espenshade**, de l'**Independant Petroleum Association of America**, au lendemain de la fusion de **British Petroleum** et d'**Amoco**.

D'ailleurs, les deux géants pétroliers, qui auront un chiffre d'affaires combiné de 108 milliards de dollars US, comptent réaliser des économies de deux milliards de dollars US en supprimant environ 6 000 emplois.

Au Canada, les transactions font aussi les manchettes. **Norcen Energy Resources**, dont **Noranda** s'était départie, a été absorbée par l'américaine **Union Pacific Resources Group**. L'an dernier, **Canadian Occidental Petroleum** a déboursé 1,6 milliard pour **Wascana Energy**; et **Pioneer Natural Resources** a mis la main sur **Chauvco Resources**, moyennant 1,6 milliard.

Toujours en 1997, **Renaissance Energy** a repris **Pinnacle Resources** pour 1,1 milliard, moins de deux semaines après que le géant américain **USX-Marathon** eut annoncé qu'il verserait 1,03 milliard de dollars US pour **Terragon Oil and Gas**. Ce ne sont là que les exemples les plus frappants.

Le secteur des pâtes et papiers n'échappe pas n'ont plus à la consolidation. Que l'on songe seulement à **Abitibi-Price** et à **Stone-Consolidated**, qui ont fusionné en février 1997.

Plus récemment, on peut aussi citer la transaction entre **Bowater** et **Avenor**, la vente par **Georges Weston** de sa filiale **E.B. Eddy Forest** à **Domtar**, ou encore la reprise de la participation de l'américaine **Stone Container** dans **Abitibi-Consolidated** par le courtier **CIBC Wood Gundy**, qui se donne un an pour la revendre.

Contexte de déréglementation

Le contexte de déréglementation, tant à l'échelle mondiale que canadienne, crée des remous dans l'industrie des télécommunications.

Aux États-Unis, le *Telecommunication Act* a ouvert la voie à la concurrence dans la téléphonie locale. Dernièrement, **Bell Atlantic** et **GTE Corp.** ont annoncé une alliance qui donne naissance au plus important fournisseur de services interurbains aux États-Unis.

La fusion entre **WorldCom** et **MCI Communications**, approuvée en juillet, avait créé la deuxième compagnie de téléphone américaine en importance, avec plus de la moitié de la taille d'**AT&T Corp.** Et AT&T a l'intention d'acquérir le numéro 2 du câble aux États-Unis, **Tele-Communications**.

Au Canada, les concurrents ont fait irruption dans le marché interurbain depuis 1993. Cette année, la concurrence se propage au marché local. Les joueurs se positionnent.

Le propriétaire de **Sprint Canada**, **Call-Net**, a manifesté son désir de s'étendre à l'échelle nationale en achetant **Fonorola**, dont le réseau pancanadien s'étendra bientôt aux États-Unis. **Bell Canada** a dépensé 179 M$ pour se doter d'un réseau dans l'Ouest canadien, au cas où l'entente *Stentor*, qui unit les fournisseurs provinciaux, ne cède. En effet, le fournisseur albertain **TELUS** a déjà discuté avec **AT&T Entreprises**...

Finalement, **Téléglobe** est devenu le quatrième fournisseur d'appels interurbains en Amérique du Nord depuis l'acquisition d'**Excel Communications**.

Les fabricants de matériel de télécommunications tentent également de diversifier leurs activités pour faire face à la convergence des technologies de l'information.

Par exemple, **Nortel** a acheté le fabricant américain de semi-conducteurs **Bay Networks**. ■

Les 15 plus importantes fusions et acquisitions au Canada

Rang	Taille (milliards)	Acheteur	Vendeur	Secteur
1	15,0 $	Seagram Co.	PolyGram NV	Produits de consommation
2	13,4 $	Northern Telecom	Bay Networks	Produits industriels
3	11,0 $	Nova Corp.	TransCanada PipeLines	Services publics
4	5,6 $	HSN	Actifs de télévision américaine (Seagram)	Communications et médias
5	4,9 $	PepsiCo	Tropicana Products (Seagram Co.)	Produits de consommation
6	4,6 $	Thomson Corp.	West Publishing Co.	Communications et médias
7	4,5 $	Téléglobe Inc.	Excel Communications	Services publics
8	4,3 $	Inco	Diamond Fields Resouces	Mines et métaux
9	4,1 $	Abitibi-Price	Stone-Consolidated	Pâtes et papiers
10	3,7 $	Union Pacific Resources	Norcen Energy Resources	Pétrole et gaz
11	3,6 $	Westfield America, Rouse Co.	Centres commerciaux américains (TrizecHahn)	Immobilier
12	3,3 $	Canadien National	Illinois Central Corp.	Transports
13	2,9 $	Great-West Life Assurance	London Insurance Group	Services financiers
14	2,5 $	Laidlaw	Safety-Kleen	Transports
15	2,3 $	Seagram Co.	USA Networks (Viacom)	Communications et médias

Notes : En date du 31 juillet 1998, pour les années 1998-1997-1996. Le tableau exclut la mise en vente de Thomson Travel Group PLC à la Bourse de Londres par sa société mère, Thomson Corp., et les fusions des banques canadiennes.

Source : Crosbie & Company — **Tableau : LES AFFAIRES**

Les 20 plus importantes fusions et acquisitions au Québec

Rang	Taille (milliards)	Acheteur	Vendeur	Secteur
1	15,0 $	Seagram Co.	PolyGram NV	Produits de consommation
2	5,6 $	HSN	Actifs de télévision américaine (Seagram)	Communications et médias
3	4,5 $	PepsiCo	Tropicana Products (Seagram)	Produits de consommation
4	4,5 $	Téléglobe	Excel Communications	Services publics
5	4,1 $	Abitibi-Price	Stone-Consolidated	Pâtes et papiers
6	3,3 $	Canadian National	Illinois Central Corp.	Transports
7	2,3 $	Seagram Co.	USA Networks (Viacom)	Communications et médias
8	1,9 $	Merrill Lynch & Co.	Time Warner (Seagram)	Communications et médias
9	1,7 $	Bowater	Avenor	Pâtes et papiers
10	1,7 $	Call-Net	Fonorola	Services publics
11	1,0 $	Laidlaw	Groupe financier (Canadian Pacific)	Services financiers
12	1,0 $	CIBC Wood Gundy	Division canadienne (Stone Container)	Pâtes et papiers
13	0,9 $	GE Capital Corp.	Oxford et Marathon (Canadian Pacific)	Immobilier
14	0,8 $	Bell Canada International	Videotron Holdings PLC (Groupe Vidéotron)	Communications et médias
15	0,8 $	Alliance Forest Products	Usine de papier américaine (Kimberley-Clark Corp.)	Pâtes et papiers
16	0,8 $	Domtar	E.B. Eddy Forest (George Weston)	Pâtes et papiers
17	0,7 $	Altamira Management	Almiria Capital Corp.	Services financiers
18	0,7 $	TrizecHahn Corp.	Portefeuille immobilier (BCE)	Immobilier
19	0,6 $	St. Laurent Paperboard	Corrugated (Chesapeake Corp.)	Pâtes et papiers
20	0,6 $	Canadian Pacific	Princess Hotels Chain (Lonrho PLC)	Merchandizing

Note : En date du 31 juillet 1998, pour les années 1998-1997-1996. Le tableau exclut la vente par BCE de sa participation minoritaire de 2,3 milliards de dollars dans Cable & Wireless Communications PLC et les fusions des banques canadiennes.

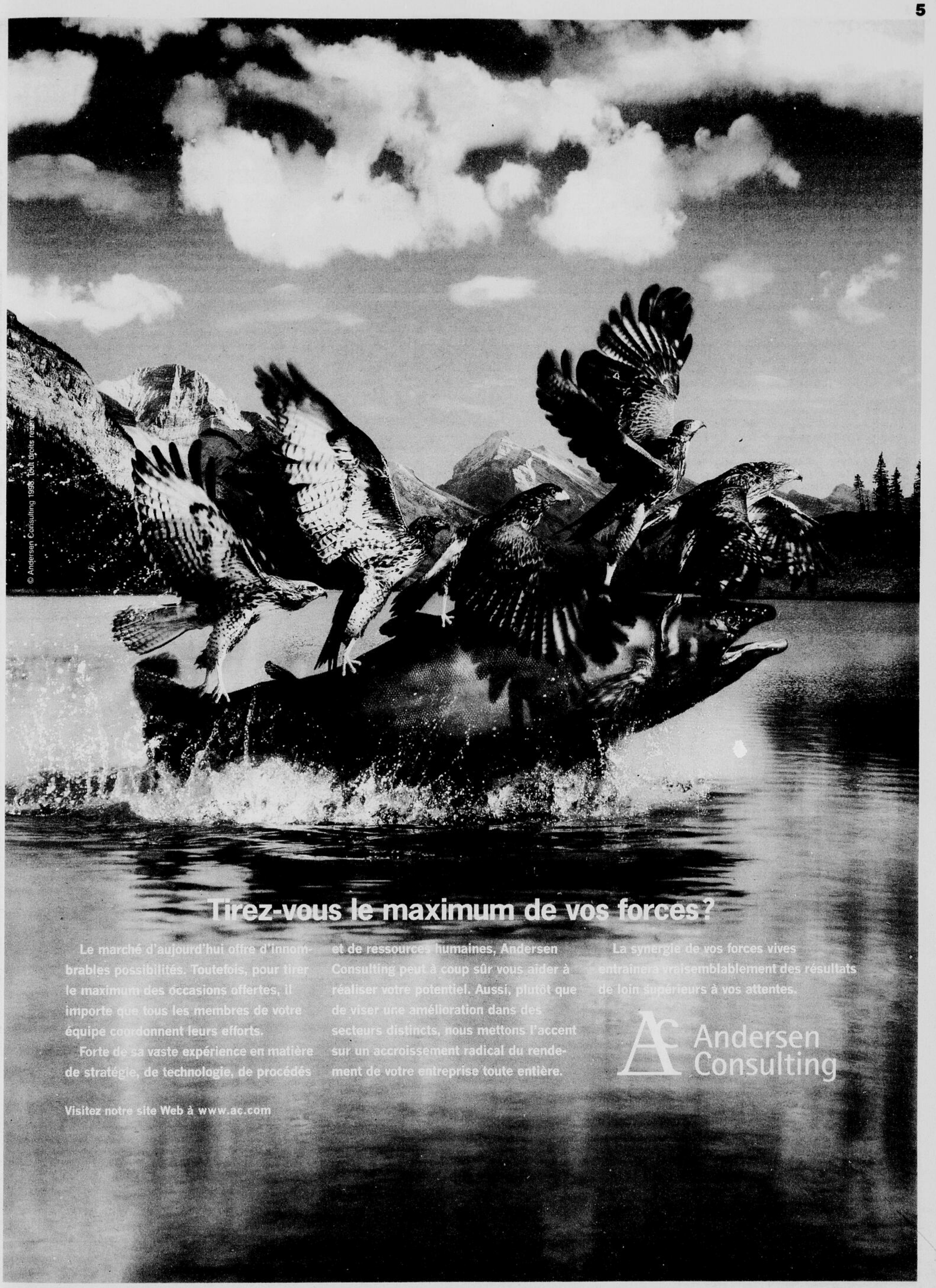
Source : Crosbie & Company — **Tableau : LES AFFAIRES**

Les 10 plus importantes fusions et acquisitions au monde

Rang	Taille (milliards)	Acheteur	Vendeur	Secteur
1	67,7 $ US	Travelers	Citicorp	Services financiers
2	65,1 $ US	SBC Communications	Ameritech	Télécommunications
3	63,5 $ US	Bell Atlantic	GTE	Télécommunications
4	56,5 $ US	NationsBank	BankAmerica	Services financiers
5	52,9 $ US	British Petroleum	Amoco Corp.	Produits industriels
6	48,7 $ US	WorldCom Inc.	MCI Communications	Télécommunications
7	44,2 $ US	AT&T	Tele- Communications	Télécommunications
8	42,3 $ US	Daimler-Benz	Chrysler	Automobile
9	36,3 $ US	Sandoz AG	Ciba-Geigy AG	Pharmaceutique
10	35,4 $ US	American Home	Products Monsanto	Produits de consommation

Notes : En date du 12 août 1998. Toutes les transactions sont en cours, sauf celle de Sandoz et de Ciba-Geigy, qui a été clôturée le 23 décembre 1996.

Source : Bloomberg Financial Services — **Tableau : LES AFFAIRES**



CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT, EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR.

Fusions et acquisitions : le raz-de-marée se poursuit

Au Canada, la valeur des transactions a atteint un record de 106 milliards au cours de la première moitié de l'année

Nicolas Milette

Alors que le rythme des premiers appels publics à l'épargne a beaucoup ralenti compte tenu de la volatilité des marchés boursiers depuis la fin de l'été 1997, celui des fusions et acquisitions n'a pas cessé de s'accélérer.

Au Canada seulement, la valeur des transactions a atteint 106 milliards de dollars pour les six premiers mois de 1998 comparativement à 102 milliards pour toute l'année 1997.

La taille des transactions est également à la hausse. La firme torontoise **Crosbie & Co.** a enregistré 605 transactions lors du premier semestre de 1998 comparativement à 630 à la même période en 1997. Ces données ne comprennent pas les projets de fusions annoncés par les banques canadiennes.

Fait à relever : plusieurs entreprises canadiennes ont jeté leur dévolu sur leurs *alter ego* américaines. Au premier semestre de 1998, 165 compagnies étrangères, pour la plupart américaines, ont été achetées par des compagnies canadiennes pour une somme totale de 46 milliards. Ce montant est plus que le quintuple des 8 milliards enregistrés au cours de la même période en 1997.

Cette augmentation est, en bonne partie, attribuable à quelques transactions d'envergure. Rappelons par exemple les achats de **Bay Networks** par **Northern Telecom** (13 G$), d'**Excel Communications** par **Teleglobe** (4,5 G$) ou d'**Illinois Central** par **Canadien National** (3,3 G$).

Records mondiaux

Aux États-Unis, la valeur des fusions et acquisitions s'est élevée à 945 milliards de dollars US au premier semestre de 1998, selon **Securities Data Company**, du New Jersey.

Non seulement ce montant représente une hausse de plus de 150 % par rapport aux 372 milliards US de fusions et acquisitions réalisées au cours du premier semestre de 1997, mais il surpasse les 920 milliards US de transactions réalisées durant toute l'année 1997.

Durant les six premiers mois de 1998, un record historique de 5 100 transactions conclues a été atteint. Toutefois, ce nombre est à peine plus élevé que celui du premier semestre de 1997 : 4 940 fusions et acquisitions.

Sur les marchés internationaux, la valeur des fusions et acquisitions au premier semestre a touché 417 milliards US, dont le quart avait été réalisé dans le secteur des services financiers, toujours selon Securities Data.

Prix à payer

En général, les acheteurs déboursent entre quatre à sept fois le bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) de leur cible d'acquisition. Cette fourchette peut varier en fonction du type d'entreprises, mais aussi en fonction d'une foule de critères dont la renommée des produits, la qualité de l'équipe de gestion ou encore les risques reliés aux clients et aux fournisseurs.

Le prix à payer est également en fonction de la taille de l'entreprise, comme le démontre une enquête menée aux États-Unis en 1997 par **International Mergers and Acquisitions Professional**.

Ainsi, les sociétés de moins de 10 M$ US de chiffre d'affaires seront achetées à environ 5,1 fois leur BAII, tandis que celles qui possèdent des revenus annuels de plus de 50 M$ US seront vendues pour environ 6,5 fois leur BAII. ■

Le prix des entreprises de taille moyenne aux États-Unis

Type d'entreprises	Ratio médian *
Produits non exclusifs	5,4
Produits de consommation de marque	6,0
Produits industriels exclusifs	5,1
Processus exclusif	6,0
Haute technologie non brevetée	6,5
Haute technologie brevetée	7,1
Produits alimentaires sans marque	5,7
Produits alimentaires de marque	7,8
Chiffres d'affaires de 50 M$ US et plus	6,5
Chiffres d'affaires de 20 M$ US à 50 M$ US	6,0
Chiffres d'affaires de 10 M$ US à 20 M$ US	5,5
Chiffres d'affaires de moins de 10 M$ US	5,1

* Le ratio correspond au prix de la transaction sur le bénéfice avant intérêts et impôts.

Source : International Mergers and Acquisitions Professional, 1997
Tableau : LES AFFAIRES

ACCUTEL
SYSTÈMES DE TÉLÉCONFÉRENCES INC.
La source de vos conférences téléphoniques.
1-800-768-4161
800 (Rendez-vous) • Vidéo • Avec/sans assistance



Appuie-tête actif pour une protection accrue

Moteur turbo Ecopower de 2 litres, 185 hp

Sacs gonflables latéraux et frontaux pour le conducteur et le passager avant

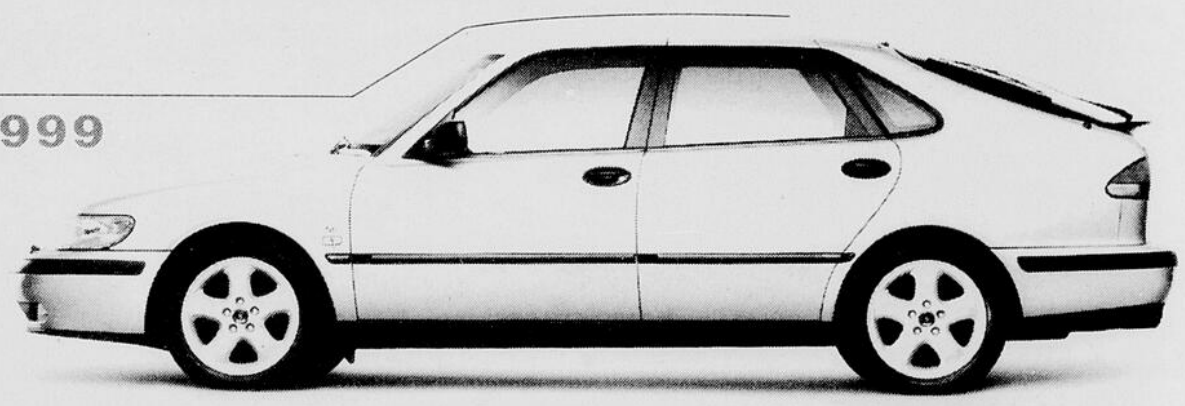
Commandes des fonctions audio au volant

Accoudoir central arrière avec trappe pour le transport d'objets longs

ON NE VOIT PAS DE SAAB À TOUS LES COINS DE RUE.
AVEC UNE SAAB, ON PRÉFÈRE SE TENIR
LOIN DES COINS DE RUE.

34 120$†

418$/mois*
Bail de 36 mois. Transmission manuelle.
4750$ comptant
(transport, préparation et taxe d'accises inclus)



La SAAB est unique. Elle a été conçue pour performer, pour exceller, pour séduire, et ce, à un prix très accessible. Vous verrez, au volant d'une SAAB, équipée du moteur turbo Ecopower 185 HP, vous n'aurez qu'une idée en tête : aller là où les plus belles routes vous appellent, loin, très loin des coins de rue.

1 888 888 SAAB WWW.SAABCANADA.COM

93

SAAB

*Saab 9-3 1999 avec boîte de vitesses manuelle (1SA). Véhicule illustré montre de l'équipement disponible en option. *Cette mensualité est calculée sur un bail LocationPlus de 36 mois et comprend le transport et la préparation à la route. Par contre l'immatriculation, l'assurance et les taxes ne sont pas incluses. À la signature du contrat, un premier versement vous sera demandé. Par ailleurs, le versement initial à payer (ou l'échange équivalent) sera de 4750 $ plus taxes. Pendant la durée du bail, le kilométrage qui vous est alloué est de 60 000 km (basé sur un programme de bas kilométrage) et chaque kilomètre supplémentaire ne vous coûtera que 12 cents. Voyez votre détaillant Saab pour un plan de location qui tient compte d'un versement initial et de mensualités convenant à votre budget. †PDSF. Les détaillants peuvent fixer un prix ou des mensualités moindres.* **Disponible chez votre détaillant Saturn Saab Isuzu**

Saturn Saab Isuzu de Blainville
249, boul. Seigneurie Ouest
Blainville
(450) 437-6317

Bourassa Saturn Saab Isuzu
1615, boul. St-Martin Est
Laval
(514) 385-9191
www.bourassaauto.com

Saturn Saab Isuzu de Brossard
5950, boul. Marie-Victorin
Brossard
(450) 672-2500
www.gravel.qc.ca/saturnbrossard/

Décarie Saturn Saab Isuzu
6100, boul. Décarie
Montréal
(514) 342-2222
www.decariesaturn.com
(Angle Van Horne)

Gravel Saturn Saab Isuzu
1, Place Ville-Marie, # 11 180
Montréal
(514) 861-2000
www.gravel.qc.ca/saturn
(Angle Cathcart et McGill College)

Mondial Saturn Saab Isuzu
9415, Papineau
Montréal
(514) 385-7222
www.mondial-ssi.com

Saturn Saab Isuzu de Terrebonne
705, boul. des Seigneurs
Terrebonne
(450) 964-1374

West Island Saturn Saab Isuzu
10333, boul. Gouin Ouest
Roxboro
(514) 684-3161
(Entre des Sources et Aut. 13)

Nous avons d'abord révolutionné les communications vocales...

Parlons maintenant données.

Après avoir permis à toutes les entreprises l'opportunité de réduire le coût de leurs communications vocales en modifiant les règles du jeu, Sprint Canada entend maintenant offrir un réseau à double acheminement de fibre optique de 10 000 km, reliant directement les 24 principaux marchés au pays. Allié à l'excellente qualité de service de Sprint Canada, vos données n'auront jamais été aussi bien acheminées. Quand nous disons : le maximum pour vos affaires, nous le pensons vraiment.

LE MAXIMUM DE FIABILITÉ :

- technologie SONET à double acheminement torique pour une redondance complete
- largeur de bande à haut débit pour répondre aux besoins futurs des transmissions de données
- extension du réseau à 10 000 km de fibre optique
- 24 principaux marchés canadiens directement reliés.

LE MAXIMUM DE SERVICE :

- un service Contact unique
- des équipes qui comprennent les besoins spécifiques des données
- des spécialistes hautement qualifiés
- une expertise éprouvée
- service accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Maxi Affaires[MC]

1 888 889-9339
www.sprintcanada.ca

Sprint[MC] Canada

le maximum pour vos affaires

MD, MC, : Sprint Canada, le logo Sprint Canada, Maxi Affaires, le logo Maxi Affaires sont des marques de commerce de Sprint Communications Company L.P., utilisées sous licence par Sprint Canada Inc. ©1998. Sprint Canada Inc. Tous droits réservés.

Le taux de réussite des fusions et acquisitions demeure faible

La création de valeur réside dans l'efficacité du processus d'intégration des entreprises

Nicolas Milette

Environ la moitié des fusions et acquisitions sont des échecs, selon **Marcel Côté**, associé fondateur du **Groupe Secor**.

Une enquête de la firme américaine **Mitchell Madison** confirme ces propos. L'étude conclut que seulement 45 % des fusions et acquisitions aux États-Unis survenues au début des années 1990 se sont avérées des réussites.

Au Canada, le taux de succès atteint toutefois 62 %.

« Dès que les entreprises ont suffisamment de capital, on dirait que certains dirigeants prennent plaisir à aller à la pêche et à faire des transactions, dit M. Côté.

« Ils croient avoir déniché une aubaine, ils sont parfois transportés par l'ivresse de négocier et de conclure une entente. Certains ont tendance à faire du renforcement positif et à rationaliser leur décision. »

Il faut prendre son temps et bien comprendre les véritables raisons qui justifient une fusion ou une acquisition. Veut-on acquérir un nouveau réseau de distribution pour mieux s'implanter dans une région donnée ? Veut-on fusionner avec notre principal concurrent pour mieux affronter la concurrence internationale, ou cherche-t-on à acheter une technologie parce qu'on accuse du retard dans le marché, par exemple ?

M. Côté croit que de trois à cinq ans de planification stratégique sont nécessaires à la réussite d'une transaction. « La fusion d'entreprises est un processus dynamique qui nécessite une bonne planification stratégique, mais aussi des rajustements ponctuels. L'acquisition doit procurer des avantages importants. Il faut viser une transaction qui va créer de la valeur à moyen et à long terme.

« Les entreprises choisissent le plus souvent de se diversifier géographiquement plutôt que par secteur. Les acquisitions de fournisseurs ou de distributeurs sont par ailleurs moins fréquentes. »



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Marcel Côté : « La fusion d'entreprises de taille égale procure de meilleurs résultats. »**

La clé : l'intégration

La création de valeur réside dans l'efficacité du processus d'intégration des entreprises plutôt que dans la capacité de l'acheteur à négocier le meilleur prix.

« Les vendeurs ne sont pas des fous ! Ils ne vendent généralement pas leur entreprise à vil prix; bien au contraire, ils exigent le prix fort. Ce n'est pas tout d'acquérir une entreprise pleinement évaluée, il faut surtout être capable d'en extraire les complémentarités, sans quoi la transaction n'a aucun sens. »

L'intégration des ressources humaines demeure l'un des facteurs clés de succès. Les questions de culture organisationnelle et de leadership sont au coeur de la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition.

L'expérience démontre qu'il est généralement plus facile de fusionner des entreprises de taille égale plutôt que de procéder à l'acquisition d'une entreprise plus petite.

« L'entreprise plus grosse a tendance à imposer sa culture et ses méthodes, ce qui a pour effet de démobiliser plusieurs employés de l'entreprise acquise, surtout les cadres supérieurs. Une telle situation ralentit et peut même compromettre le processus d'intégration », estime M. Côté.

Un contrat psychologique unit les cadres supérieurs et l'entreprise. Si l'acquéreur ne respecte pas cette relation, il y a de fortes chances que les meilleurs employés quitteront la nouvelle entreprise. Pour éviter tout dérapage, M. Côté conseille de déterminer, dès les premiers instants de la négociation, un maximum de paramètres concernant le statut, le rôle et les fonctions des employés clés de la nouvelle entreprise fusionnée.

Contexte favorable

La conjoncture économique actuelle est particulièrement favorable aux fusions et acquisitions d'entreprises. Les compagnies sont rentables et les sources de financement sont nombreuses. « Dans un tel contexte, les entreprises favorisent des transactions sous forme d'échange d'actions », fait observer M. Côté.

Pour ce qui est des transactions internationales, il ne faut pas s'attarder uniquement aux variations conjoncturelles du taux de change, mais plutôt considérer des facteurs plus fondamentaux comme les complémentarités que doit procurer une fusion ou une acquisition.

« L'entreprise canadienne qui acquiert une société américaine doit, de toute façon, payer son acquisition en dollars américains. Par contre, elle va réaliser des rentrées de fonds en dollars américains.

« Pratiquer le jeu des devises peut s'avérer hasardeux. Je connais des entreprises canadiennes qui ont obtenu de très bons résultats lors d'acquisition européennes, en raison principalement de l'appréciation des devises européennes par rapport au dollar canadien au cours des dernières années. L'inverse est aussi vrai... » ■

Lavery, de Billy fait équipe avec vous!



Guy Lemay
Danielle Côté
Michel Gélinas
Philippe Frère
Pierre L. Baribeau

**Vous prévoyez une fusion ou une acquisition?
Que diriez-vous d'un cabinet d'avocats capable de bien vous conseiller à propos de votre ressource la plus importante... votre personnel!**

En matière de fusions ou d'acquisitions, le groupe **Droit du travail** de *Lavery, de Billy* peut vraiment vous aider. Comment? Par des conseils judicieux vous permettant de résoudre des problèmes très délicats.

Que retient-on, par exemple, des nouvelles concernant ce genre d'opérations? Les éliminations de postes attirent généralement bien plus l'attention que les avantages économiques qu'elles entraînent. Reconnaissant que le personnel constitue la première ressource de toute entreprise, nos avocats recommandent de poser certains gestes et proposent une approche qui permettra d'intégrer rapidement tout le personnel au processus. Ces étapes sont essentielles au succès de vos projets. Une façon de gérer qui fait ses preuves!

La trentaine d'avocats membres du groupe abordent quotidiennement tout ce qui touche les acquisitions et les fusions. Qu'il s'agisse d'intégration de contrats individuels et de conventions collectives ou de tout autre aspect du **droit du travail**, ils vous aideront à assurer la paix dans votre industrie.

En vous associant à *Lavery, de Billy*, vous mettez toute votre énergie là où ça compte!

LAVERY, DE BILLY
AVOCATS
Une vision moderne

www.laverydebilly.com

Montréal : (514) 871-1522 • Québec : (418) 688-5000 • Laval : (450) 978-8100 • Ottawa : (613) 594-4936
Toronto, Calgary, Vancouver et Londres - cabinet associé : Blake, Cassels & Graydon

Vers une rupture entre l'individu et le marché du travail

La mondialisation pourrait entraîner la résurgence des souverainetés nationales

Nicolas Milette

La mondialisation de l'économie et le phénomène des fusions et acquisitions transfrontalières qui en découle sont en train de provoquer une rupture profonde entre l'individu et le marché du travail.

« Les travailleurs décrochent ! » lance **Alain Noël**, professeur titulaire et directeur du programme de MBA à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

« Prenez l'exemple des régimes de retraite anticipée offerts par les gouvernements et les grandes entreprises. Les résultats sont surprenants. Les gens ont accepté les offres en plus grand nombre que prévu. Cela témoigne d'une désaffection des travailleurs à l'endroit du marché du travail.

« Les gens ne sont pas nécessairement prêts à déménager au Nouveau-Brunswick, à Calgary ou à Atlanta pour conserver leur emploi. Ils n'acceptent pas plus de voir leurs conditions de travail se détériorer en raison de la mondialisation de l'économie. »

Répétition du taylorisme

On assiste, 100 ans plus tard, à la répétition du phénomène de la taylorisation du travail, non pas à l'intérieur de l'usine, mais à l'échelle planétaire.

Selon la logique de l'allocation optimale des ressources financières, les activités de production sont déplacées aux quatre coins du monde, là où il en coûte le moins cher pour produire ou livrer un service. Les gens sont rémunérés au rendement et récompensés à l'aide de primes diverses.

Les emplois qui sont rattachés à ces activités de production sont soit perdus ou transférés ailleurs. Les conséquences sur les travailleurs sont parfois désastreuses. Les exemples sont nombreux.

Au début des années 1990, la compagnie aérienne **Swissair** a déplacé presque entièrement son service comptable de Zurich vers l'Inde, où le travail est effectué à une fraction du coût. Le salaire annuel moyen d'un comptable suisse s'élevait alors à 100 000 $ US tandis que la rémunération de son homologue indien n'était que de 5 000 $ US !

Souverainetés nationales

Pour être réélus, les gouvernements vont devoir tenir compte des revendications grandissantes de leurs citoyens à l'égard du marché du travail. La création d'emplois à l'intérieur des États demeure un enjeu électoral fondamental.

« Il ne faudrait pas se surprendre de voir la résurgence des souverainetés nationales en réaction au phénomène de la mondialisation de l'économie.

Les gouvernements devront tenir compte de la problématique de l'emploi pour être réélus. ■

« Le mouvement syndical est d'ailleurs appelé à devenir plus interventionniste et plus revendicateur qu'il l'a été au cours des dernières années », ajoute M. Noël.

Plus une entreprise est grande, plus sa capacité d'attaque est importante. « Les grandes entreprises possèdent un large éventail de ressources pour écraser les concurrents et écrémer les marchés. La taille n'est toutefois pas une garantie d'efficience. Personne n'est capable de gérer la complexité. La preuve en est que les gestionnaires des grandes sociétés fractionnent leur organisation pour assurer un meilleur contrôle.

« L'histoire des espèces humaines montre que les espèces les plus simples ont survécu alors que les dinosaures ont disparu depuis longtemps », souligne M. Noël.

Un phénomène paradoxal

Le phénomène des fusions et acquisitions soulève certains paradoxes, dont celui de l'hyperspécialisation. Les entreprises se consolident pour devenir plus efficaces et pour mieux affronter la concurrence. Par contre, lors de cycles économiques défavorables, elles deviennent plus vulnérables compte tenu du manque de diversification.

« Cette exposition au risque incite certains dirigeants à lancer une stratégie d'acquisitions pour mieux diversifier l'entreprise. Pareilles à un anorexique et à un boulimique, les entreprises ont parfois tendance à passer d'un extrême à l'autre. »

Selon le professeur Noël, les fusions et acquisitions fonctionnent 9 fois sur 10. « Dans l'ensemble, 90 % des fusions et acquisitions sont viables. Elles n'ont pas toujours lieu comme prévu et nécessitent souvent des ajustements. »

Exemples de réussite

Au Québec, le **Groupe Quebecor** est un formidable exemple de réussite. En moins de 30 ans, **Pierre Péladeau** et son équipe ont réussi à développer verticalement et horizontalement l'entreprise à coups d'acquisitions locales et internationales.

M. Noël cite également l'entreprise suisse **ABB**. « La multinationale ABB, spécialisée dans la machinerie lourde et le matériel de transport, connaît une belle croissance. Cette société est passée maître dans l'art des fusions et acquisitions.

« ABB a toujours su transférer efficacement le savoir-faire du groupe aux sociétés acquises. ABB respecte l'environnement interne et externe de ses filiales. » ■



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Alain Noël : « Dans l'histoire humaine, seules les espèces les plus simples ont survécu. »**



Chez Delta, nos 6 000 employés se croient maîtres des lieux. Ils ont le **pouvoir de plaire**. Des gens comme Edwina ont la responsabilité de faire de votre séjour le meilleur qui soit. Ils prévoient vos besoins et vous vous adressez à eux si quelque chose cloche. Et ils ont plein pouvoir pour régler tout problème que ce soit sur-le-champ. Personne ne s'occupe autant de vous que nos employés. Et personne ne vous le témoigne avec autant de pouvoir.

Delta.
Hôtels et centres de villégiature

Pour vous renseigner ou réserver, appelez votre agent de voyages ou composez le
1 800 268-1133
ou par Internet : www.deltahotels.com

Vancouver, C.-B. • Aéroport de Vancouver, C.-B. (2) • Whistler, C.-B. (2) • Vallée de l'Okanagan, C.-B. • Edmonton, Alb. (2) • Calgary, Alb. • Saskatoon, Sask. • Regina, Sask. Winnipeg, Man. • London, Ont. • Mississauga, Ont. • Aéroport de Toronto, Ont. • Toronto, Ont. • Ottawa, Ont. • Montréal, QC • Sherbrooke, QC • Trois-Rivières, QC Saint John, N.-B. • Halifax, N.-É. • Sydney, N.-É. • St. John's, T.-N. • Orlando, FL

Fusions bancaires : la protection du consommateur avant tout

Le ministre Martin est satisfait du rapport du *Groupe de travail sur l'avenir des services financiers*

Nicolas Milette

Le rapport du *Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers au Canada*, déposé à la mi-septembre dernier, pave la voie aux mégafusions bancaires.

Le ministre des **Finances** du Canada, **Paul Martin**, est satisfait des conclusions de ce rapport, mais il dit vouloir attendre le dépôt des rapports du **Surintendant des institutions financières** et du **Bureau de la concurrence** avant de se prononcer sur le bien-fondé des fusions bancaires canadiennes.

Le rapport suggère que pour donner son aval à la fusion des banques, le gouvernement fédéral devra ouvrir le marché canadien aux institutions financières étrangères. Ces institutions auront pignon sur rue et pourront servir les clientèles individuelle et commerciale.

Selon **Jean-Marie Gagnon**, professeur au département de l'enseignement de la finance à l'**Université Laval**, « l'entrée des banques étrangères est un moyen efficace d'assurer une concurrence saine qui profitera aux consommateurs canadiens ».

La taille et le rendement

Les banques **de Montréal**, **Royale**, **CIBC** et **Toronto-Dominion** affirment que les fusions sont essentielles pour leur donner du poids, leur procurer la taille nécessaire pour affronter les plus grandes banques mondiales.

Le professeur Gagnon n'est pas du même avis. Selon lui, il y aurait une corrélation inverse entre taille et rentabilité. « Lorsqu'on analyse le taux de rendement des grandes banques étrangères auxquelles nos banques canadiennes veulent se joindre, on note une relation négative entre le rendement et la taille de ces très grandes institutions. »

La nécessité de se regrouper pour investir davantage en technologie en vue de mieux affronter la concurrence étrangère est également un argument réfuté par le professeur Gagnon. « Au cours des 10 dernières années, les grandes banques canadiennes ont massivement investi dans les nouvelles technologies. Fusionnées ou pas, elles ont encore les moyens d'investir dans ce secteur. »

Les banques devraient se préoccuper davantage des clients moins fortunés.

Le rapport **MacKay** est d'ailleurs clair à cet égard : « Il semble que, nonobstant l'engagement des banques et certains bons coups dans la pratique, il y a toujours un problème considérable sur le terrain lorsque vient le temps de servir une classe de consommateurs qui n'est pas nécessairement rentable pour la succursale. »

« Il est bien évident que les banques préfèrent traiter avec un client qui possède un portefeuille diversifié de 1 M$ dans une même institution financière plutôt qu'avec 10 000 clients dont le solde moyen est de 100 $ », admet M. Gagnon.



■ **Les petites banques pourront toujours tirer leur épingle du jeu en se spécialisant dans des créneaux et en tissant des alliances stratégiques.**

Une affaire de créneaux

La vague des fusions bancaires ne signifie pas pour autant la fin des petites banques. Celles-ci pourront tirer leur épingle du jeu à condition de se spécialiser dans des créneaux de marché et en tissant des alliances stratégiques.

« Dans le domaine de l'alimentation, l'arrivée des grandes surfaces n'a pas entraîné la mort des plus petits commerces avoisinants. Elles ont toutefois forcé les plus petits à mieux définir leur offre de produits », dit M. Gagnon.

« La croissance et la rentabilité ne passent pas nécessairement par l'émergence de très grands groupes financiers, affirme **Henri-Paul Rousseau**, président et chef de la direction de la **Banque Laurentienne**.

« La croissance et la rentabilité passent plutôt par la connaissance intime de nos marchés, une offre de service bien ciblée et l'abaissement progressif des frais d'exploitation. »

Les actionnaires

La vague de fusions interbancaires canadiennes profite-t-elle aux actionnaires ? Le professeur Gagnon estime que les actionnaires de la compagnie qui est achetée sont habituellement gagnants.

« Dans le domaine bancaire, tout comme dans les autres secteurs économiques, les acheteurs ont tendance à payer leur acquisition trop cher. La valeur des actions de l'entreprise acquise grimpe alors que les actions de l'acquéreur se maintiennent ou baissent parfois. »

La mode est à la fusion des institutions bancaires et aux regroupements d'entreprises. « Il ne faut toutefois pas oublier que les grands conglomérats édifiés durant les années 1960 ont par la suite été démantelés en raison des difficultés à gérer la complexité de si grandes entreprises. »

Impact sur l'emploi

Le secteur des services financiers a entrepris une réduction progressive des emplois depuis une dizaine d'années. Les sociétés financières automatisent les transactions courantes et investissent dans les services à valeur ajoutée tels que la gestion de portefeuille et la planification financière, des activités beaucoup plus rentables que les opérations au comptoir.

« C'est certain que le nombre de caissières et de personnes qui traitent les données va encore diminuer. Toutefois, les profils en finance personnelle vont croître rapidement », convient M. Gagnon.

La question de la formation est au coeur du processus de redéploiement des institutions financières. Les banques comptent poursuivre les investissements en formation. Il est d'ores et déjà clair que plusieurs employés devront quitter, ceux qui ne réussiront pas à se qualifier pour les nouveaux postes. ■

ABERCO inc
évaluation
Évaluation en équipement industriel
BUT :
- Assurance
- Financement
- Achat/Vente d'actifs
- Ré-évaluation aux états
- Expert en sinistres pour les assureurs

• Valeurs de remplacement
• Valeurs dépréciées
«DES VALEURS SÛRES & INDÉPENDANTES...»
Conrad Berthiaume, ing.
(514) 335-6249
2482, Robichaud
Ville St-Laurent, Qc
H4K 1T3

L'avenir des banques : le rapport MacKay en bref

Voici les principales conclusions du comité **MacKay** sur l'avenir du secteur des services financiers au Canada présentées le 15 septembre dernier.

• Les institutions financières doivent faire mieux pour protéger les intérêts des consommateurs.

• Le gouvernement doit adopter de nouvelles lois afin de mieux protéger la confidentialité de l'information personnelle sur les consommateurs.

• Il faut nommer un ombudsman chargé de recueillir et d'étudier les plaintes des consommateurs.

• Les institutions financières doivent mieux informer les consommateurs sur les frais de service et les commissions exigées.

• Les institutions financières sont tenues de fournir des services de base aux consommateurs à faibles revenus.

• Les banques étrangères doivent avoir la possibilité de pénétrer le marché canadien par l'intermédiaire de succursales de leur société mère.

• Les banques et sociétés de fiducie devraient être autorisées à vendre des produits d'assurance et de crédit-bail pour automobile dans leurs succursales.

• Il faut adopter des mécanismes pour éviter les ventes liées de produits financiers d'une même institution financière, c'est-à-dire l'acceptation du prêt personnel conditionnel à l'achat d'une assurance vie ou habitation, par exemple.

• Les firmes de courtage, les sociétés de fonds communs de placement et les compagnies d'assurance devraient être liées au même système électronique pour le traitement des chèques et autres transactions financières. (NM) ■

Centre de perfectionnement HEC

En collaboration avec le Centre d'études en transformation des organisations de l'École des HEC

Redresser une situation problématique

23, 24 et 25 novembre 1998 – 9h à 17h

Toutes les organisations connaissent des incidents désagréables et des situations pénibles: des employés qui se soulèvent contre des décisions de gestion, d'autres dont les relations interpersonnelles sont difficiles, l'apparition de problèmes d'éthique. Autant d'occasions de mésententes et d'affrontements. Comment réagir? Ce programme examine la façon de faire le diagnostic d'une situation complexe et d'élaborer des plans et des actions d'intervention.



Animateur
François Boulard
M.Ps. (psychologie industrielle et organisationnelle), U. de M.

M. Boulard est chargé de cours depuis plus de vingt ans à l'École des Hautes Études Commerciales. Il intervient à titre de conseiller auprès de nombreux organismes des secteurs public, parapublic et privé.

Aucune formation académique n'est exigée.
Le Centre de perfectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales *http://www.hec.ca/cphec/rsp.htm* ***(514) 340-6001***

SUR MESURE ***Ce programme peut être adapté et offert dans votre organisation. Prenez contact avec nous!***

Avantage Tarif à l'appel[MC]

L'interurbain réinventé pour les PME



Pour obtenir le tarif à l'appel, il suffit d'appeler.

1 877 PME-BELL

Avec le plan d'économie *Avantage Tarif à l'appel,* vos interurbains sont désormais facturables à l'appel* plutôt qu'à la minute et ce, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, sur vos lignes d'affaires, y compris les lignes sans frais 800, 888 et 877. Des tarifs avantageux pour votre PME et une innovation de taille dans le monde des interurbains d'affaires. Seulement 35¢ l'appel au Canada et 50¢ aux États-Unis.

Bell

En affaires, il n'y a que des solutions.[MC]

www.bell.ca/avantage

* Facturé par tranche de 10 minutes. Certaines conditions s'appliquent.

Accords transnationaux : une réponse à la mondialisation

Les institutions mondiales de l'après-guerre n'ont plus la même efficacité

Nicolas Milette

« Les pays du G-7 n'ont pas de politiques communes pour répondre à l'action des grandes compagnies transnationales ! » lance **Clément Godbout**, président sortant de la **Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec** (FTQ).

Les multinationales scrutent les territoires, mesurent les coûts de fabrication et négocient avec les gouvernements. « Depuis plus de 20 ans, les multinationales sont en train d'affirmer leur hégémonie économique partout dans le monde. »

Les pays sont en concurrence pour les emplois que les multinationales promettent de créer. Dans ce contexte, le mouvement syndical est appelé à travailler avec les gouvernements pour établir des conditions propices à la venue d'entreprises multinationales créatrices d'emplois.

« Oui, mais pas à n'importe quel prix. » Les partenaires locaux, soit les gouvernements, les syndicats et les collectivités, doivent toutefois au moins s'assurer du maintien des emplois et du siège social. « S'assurer qu'il y aura des retombées locales », poursuit M. Godbout.

Les grandes institutions de l'après-guerre telles que la **Banque mondiale**, le **Fonds monétaire international** (FMI) ou l'**Organisation de coopération et de développement économique** (OCDE) parviennent de moins en moins à régulariser les flux monétaires transnationaux.

Politiques communes

M. Godbout estime que les grands pays industrialisés ont la responsabilité d'établir des règles, non pas pour arrêter la mondialisation de l'économie et le phénomène des fusions et acquisitions qui en résulte, mais pour encadrer cette évolution.

« Il faut ouvrir le débat. À cet égard, le gouvernement fédéral doit promouvoir les droits sociaux de base lors des grandes rencontres internationales. » Des normes minimales sur les conditions d'emploi, sur l'interdiction de faire travailler des enfants, par exemple, des règles visant à mieux répartir la richesse.

Selon M. Godbout, les dirigeants québécois sont plus sensibles aux questions d'emploi que leurs homologues américains. « Malgré la mondialisation de l'économie, on perçoit un souci réel de la majorité des entreprises québécoises à l'égard des travailleurs. »

Fusions de syndicats

Le mouvement syndical n'échappe pas à la vague des fusions et acquisitions. « Aux États-Unis, la fusion en l'an 2000 des métallos, des machinistes et des travailleurs de l'auto va donner naissance au plus important syndicat d'Amérique du Nord, comptant 2 M de membres. »

Au Québec, on a récemment assisté à la naissance du deuxième syndicat en importance affilié à la FTQ, celui des communications, de l'énergie et du papier, comptant 50 000 membres.

La fusion en cours de la *FTQ Construction* et du *Conseil provincial des métiers de la construction*, regroupant 75 000 employés, soit 73 % de tous les emplois syndiqués dans ce secteur au Québec, est un autre exemple.

Mobilité

« Face à un dollar canadien à 75 ou 80 cents US, les entreprises américaines exploitant des centres de production au Canada n'hésiteraient pas à rapatrier des emplois aux États-Unis », soutient **Henri Massé**, secrétaire général de la FTQ.

La main-d'oeuvre québécoise demeure toutefois l'une des moins mobiles en Amérique du Nord, en raison notamment de la barrière linguistique. Dans certains secteurs, cet handicap apparent est perçu comme favorable.

En Amérique du Nord et ailleurs dans les pays industrialisés, le secteur des nouvelles technologies de l'information est aux prises avec une pénurie chronique de main-d'oeuvre, provoquant une inflation des salaires et, de ce fait, une plus grande mobilité des ressources.

Plusieurs entreprises étrangères dans le domaine des nouvelles technologies de l'information choisissent le Québec pour le contexte fiscal favorable, mais aussi pour une main-d'oeuvre qualifiée et moins mobile.

Fusions bancaires

La FTQ ne s'oppose à la fusion des banques, mais elle est préoccupée par l'impact de cette opération sur la disponibilité et la qualité des services offerts aux divers clients.

« Le secteur bancaire canadien comptait 400 000 emplois au tournant des années 1990. On prévoit que ce nombre va tomber à 200 000 en l'an 2000, une chute de 50 % en 10 ans », dit M. Godbout.

« Pourtant, les grandes banques canadiennes ont affiché des profits records au cours des trois dernières années. Les actionnaires sont de plus en plus gourmands. Ils commandent des rendements de l'avoir sans cesse plus élevés. »

M. Massé renchérit dans le même sens : « On nous dit que la fusion des banques est rendue nécessaire pour affronter la concurrence internationale. C'est aussi l'occasion de faire le ménage dans les emplois. »

Les meilleurs emplois

Au cours des ans, les centres de décision des plus importantes entreprises de services financiers (banques, compagnies d'assurance et firmes de courtage) au Canada ont migré vers Toronto.

« Les emplois intéressants et payants de gestionnaires de portefeuille, d'analystes financiers et de stratèges sont là. On en retrouve bien peu au Québec compte tenu du poids relatif de cette province dans l'économie canadienne », fait observer M. Massé.

Cette situation est d'autant plus critique que les épargnants québécois comptent investir de plus en plus dans les fonds communs de placement en prévision de leur retraite. Ces fonds sont largement gérés, non pas au Québec, mais ailleurs au Canada et aux États-Unis. ■



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Clément Godbout : « Les gouvernements doivent s'assurer que les fusions et acquisitions ont des retombées locales. »**

Voici du capital actif

pour la croissance des entreprises de toute taille et de tous les secteurs d'activité.

Accès Capital — réseau régional de la Caisse de dépôt et placement du Québec
Entreprises de toutes les régions du Québec
Téléphone : 1 888 PME-3456
http://accescapital.lacaisse.com

CAPITAL CDPQ
Petites entreprises, investissements de moins de un million de dollars
Téléphone : (514) 847-2611
http://capcdpq.lacaisse.com

CAPITAL D'AMÉRIQUE CDPQ
Moyennes et grandes entreprises
Téléphone : (514) 847-2612
http://capdamer.lacaisse.com

SERVICES FINANCIERS CDPQ
Services financiers et fonds communs de placement
Téléphone : (514) 847-5999
http://serfin.lacaisse.com

CAPITAL COMMUNICATIONS CDPQ
Communications et télécommunications
Téléphone : (514) 847-2614
http://capcomm.lacaisse.com

SOFINOV SOCIÉTÉ FINANCIÈRE D'INNOVATION
Entreprises d'innovation technologique
Téléphone : (514) 847-2613
http://sofinov.lacaisse.com

CAPITAL INTERNATIONAL CDPQ
Réseaux d'affaires, alliances stratégiques
Téléphone : (514) 847-2615
http://capintern.lacaisse.com

Hypothèques CDPQ inc.
Financements hypothécaires
Téléphone : (514) 842-3261
http://hypcdpq.lacaisse.com

CADIM
Participations immobilières
Téléphone : (514) 841-0870
http://cadim.lacaisse.com

CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC

La mondialisation du capital financier favorise les fusions et acquisitions

Nicolas Milette

Jamais dans l'histoire de l'humanité les capitaux ont été si mobiles et volatils. Cette fluidité de la richesse exerce des pressions énormes sur la main-d'oeuvre du monde entier.

« Le capital industriel misait sur l'accroissement de la richesse, sur la production de biens et sur l'augmentation de la main-d'oeuvre », lance **Gérald Larose**, président de la **Confédération des syndicats nationaux** (CSN).

« Le capital financier mise plutôt sur l'accroissement de l'avoir des actionnaires au détriment des emplois. Poussé par la révolution de l'information, qui permet d'accéder à des données provenant des quatre coins du monde, le capital financier n'a plus aucune appartenance et ne s'inspire d'aucune logique de développement sectoriel. »

Cette vague est-elle en train de submerger le mouvement syndical ? M. Larose ne le croit pas : « Les syndicats agissent dès qu'ils le peuvent. Le problème c'est qu'on nous informe à la dernière minute. Même les gouvernements sont souvent mis devant le fait accompli. »

Polarisation de la richesse

« Cette montée du néolibéralisme est en train de dévaloriser les pratiques démocratiques dont se sont dotées les sociétés occidentales au fil des ans, prévoit M. Larose. La croissance du chômage et la polarisation de la richesse vont engendrer des conflits sociaux importants. »

Pour contrer le néolibéralisme caractérisé par des fusions et acquisitions transfrontalières, les États, le Québec tout spécialement, doivent agir sur deux plans.

« Les collectivités doivent se doter d'instruments économiques collectifs capables de faire un contrepoids aux transactions internationales. Les fonds de travailleurs, dont ceux de la CSN et de la **Fédération des travailleurs du Québec** (FTQ) ainsi que les divers fonds régionaux de développement, sont de formidables outils, estime M. Larose.

« Par ailleurs, il faut maximiser la force des instruments de l'État comme la **Société générale de financement** (SGF) et la **Caisse de dépôt et placement du Québec**. »

Ces institutions vont rendre les entreprises d'ici moins vulnérables face aux entreprises étrangères, croit-il.

L'action syndicale

« Notre priorité est de protéger les emplois et d'en créer de nouveaux, insiste M. Larose.

« Les fusions d'entreprises sont l'occasion de repenser l'organisation du travail. Le mouvement syndical croit en l'enrichissement des tâches et à la décentralisation du pouvoir. Agir ainsi, c'est investir dans la motivation des employés. »

Miser sur la formation professionnelle et sur la recherche et le développement représente le meilleur moyen de protéger les emplois. « Les entreprises québécoises le savent et le font de plus en plus. Il faut toutefois favoriser des programmes de formation continue au détriment de la formation ponctuelle ou par projet. »

Partenariat international

À l'instar des firmes multinationales, qui ont leurs antennes partout dans le monde, le mouvement syndical québécois échange-t-il de l'information avec ses homologues américains et européens ? A-t-il développé une stratégie concertée de riposte au phénomène des fusions et acquisitions ?

« La CSN fait notamment partie de l'**Organisation internationale du travail**, dont le siège est à Genève, en Suisse, de la *Commission consultative syndicale* des pays de l'OCDE, de la *Table de concertation syndicale des Amériques* et de la *Confédération nationale des syndicats libres*, précise M. Larose.

« Bien que nous abordions les questions de fusions et acquisitions dans ces forums, le mouvement syndical n'a pas élaboré de grandes politiques ou directives à cet égard. Nous préférons assurer le respect des normes minimales internationales du travail, dont celles sur l'interdiction du travail forcé, de la discrimination et du travail des enfants, par exemple.

« Le but est de faire respecter des normes minimales du travail dans chacun des pays pour que la distribution de la richesse se fasse équitablement. Il serait idiot de vouloir imposer un salaire minimum équivalent partout dans le monde. On souhaite voir les parties s'entendre entre elles. »

En agissant ainsi, le mouvement syndical respecte son idéologie de base, soit celle de décentraliser le pouvoir pour faire redescendre au niveau des gens. ■

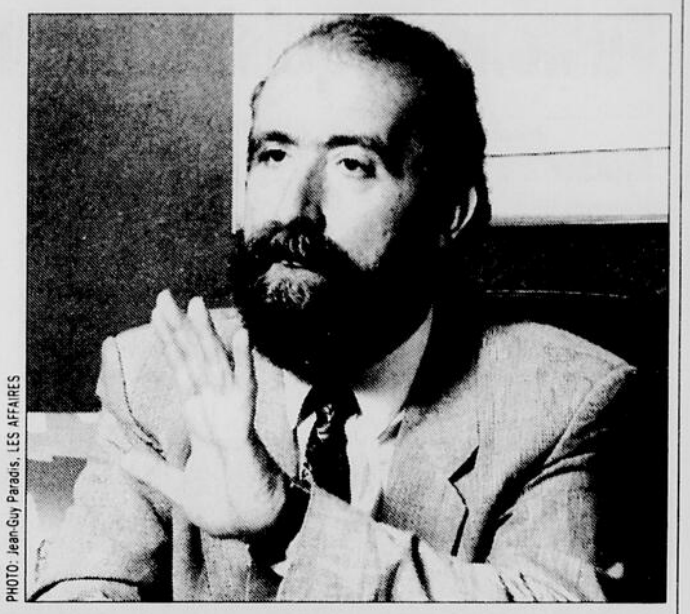


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ Gérald Larose : « Les entreprises doivent investir davantage dans la formation de la main-d'oeuvre et dans la recherche et développement. »

Le guide des affaires
pour la meilleure information décisionnelle

Un ouvrage de référence en quatre tomes, complet et pratique, à l'intention des gestionnaires affairés des milieux financiers.

Commandez l'ensemble complet ou une combinaison de tomes :

Tome 1	Gestion
Tome 2	Fiscalité
Tome 3	Juridique
Tome 4	Compendium du comptable

Le guide est une source précieuse d'informations à jour touchant divers domaines fondamentaux comme la gestion des affaires, la fiscalité et les aspects légaux des affaires, dans lesquels le gestionnaire évolue quotidiennement.
Les quatre tomes comportent :

des aperçus généraux qui permettent de mieux comprendre les principes de gestion qui se posent dans chaque domaine du point de vue des affaires ;
des listes de contrôle et des questionnaires détaillés qui peuvent servir au diagnostic ou au repérage des pièges potentiels, à identifier des solutions ou à s'assurer de la conformité aux lois et aux règlements ;
des explications pratiques des diverses options à considérer lorsque se posent des problèmes spécifiques ;
des tableaux faciles à utiliser qui permettent de consulter rapidement les taux, les lois ou les règlements de compétence fédérale ou provinciale, et d'autres informations connexes dont a besoin quotidiennement le gestionnaire.

Mis à jour régulièrement, le *Guide* vous assure également d'avoir toujours accès aux informations et aux données les plus récentes dans le domaine.
Le *Guide* se présente en quatre tomes distincts pour faciliter le repérage de l'information que vous recherchez.
Le *Guide* est un projet conjoint de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

CA Comptables agréés du Québec

Fusions-acquisitions : la Banque de développement injecte 100 M$

Nicolas Milette

La **Banque de développement du Canada** (BDC) va puiser 100 M$ à même ses fonds propres pour lancer un fonds d'investissement de capital de risque pour les activités de fusions et acquisitions.

« Avec ce fonds de 100 M$, nous visons plus particulièrement les équipes de direction d'entreprise ou de filiales d'entreprise à la recherche de financement pour les *MBO* (*Management Buy-Out*) ou *MBI* (*Management Buy-In*) ainsi que les *LBO* (*Leverage Buy-Out*) », précise **Michel Ré**, premier vice-président, marchés émergents, de la BDC.

La mondialisation de l'économie incite plusieurs entreprises à se recentrer sur leurs activités principales, délaissant au passage les activités secondaires. Ces réorganisations offrent des occasions d'affaires pour des gestionnaires aguerris.

« Les dirigeants sont habituellement les mieux placés pour évaluer le potentiel d'une entreprise, d'une filiale ou d'un secteur en général. Toutefois, ils ne possèdent pas toujours les fonds nécessaires lorsque vient le temps d'acquérir cet élément d'actif soudainement mis en vente. »

■ Michel Ré : « Les entreprises délaissent de plus en plus leurs activités non stratégiques. »

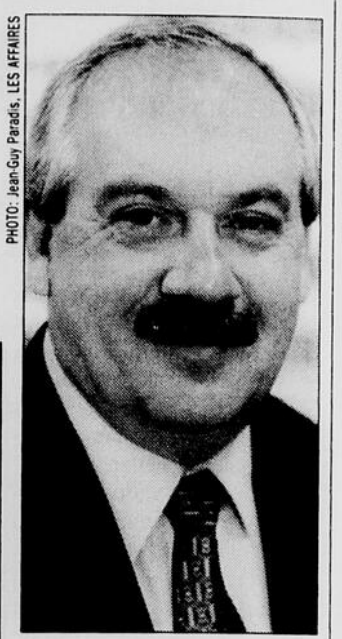


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

Le fonds *Fusions & acquisitions* de la BDC aidera de jeunes entrepreneurs, doués dans un secteur d'activité, à acquérir un brevet nécessaire à la poursuite du développement de marché. Il permettra également à une équipe de direction d'acheter la filiale d'un concurrent qui oeuvre dans le même marché.

La BDC ne souhaite pas devenir majoritaire; elle préfère plutôt s'associer à des partenaires stratégiques. La taille des investissements va de 3 M$ à 15 M$ sous forme de débentures convertibles ou de capital-actions.

« Nous souhaitons tisser des alliances stratégiques avec des investisseurs du Québec et des autres régions du pays pour offrir à nos clients une approche plus globale de financement », confie M. Ré.

La durée moyenne de l'investissement s'étend de quatre à cinq ans. Le rendement annuel moyen espéré de l'investissement se situe entre 15 % et 25 %. « Nous visons des équipes de direction expérimentées et possédant un bon réseau d'affaires, qui cherchent à s'implanter dans un marché en croissance. » La BDC exige toujours un siège au conseil d'administration.

16 000 clients

Dotée d'un actif de 4,5 milliards de dollars, la Banque de développement du Canada compte 16 000 clients et 80 succursales dans tout le pays. Elle met l'accent sur les PME exportatrices et sur les jeunes entreprises oeuvrant dans l'économie du savoir.

À ce jour, la BDC a engagé plus de 150 M$ en capital de risque. Le nouveau fonds *Fusions & acquisitions* va donc élever cette proportion à plus de 250 M$. Depuis cinq ans, la BDC a lancé plusieurs nouveaux produits dont les prêts à redevance, le capital patient, les fonds de croissance et la banque virtuelle. ■



CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT, EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR.

Financement difficile pour les petites et moyennes capitalisations

Plusieurs fonds communs de placement se sont brûlé les doigts au cours de la dernière année

Nicolas Milette

« Pour les entreprises à la recherche de financement, mieux vaut oublier le marché boursier d'ici la fin de l'année », lance **Normand Provost**, vice-président Groupe Participations à la **Caisse de dépôt et placement du Québec**.

« Déjà, au deuxième trimestre de 1998, on notait une baisse significative des appels publics à l'épargne. Plus le cycle économique avance, plus les investisseurs élèvent leurs critères de sélection. »

La correction boursière du début d'août 1998 a jeté une douche froide sur les investisseurs. Même les investisseurs institutionnels y goûtent.

Après de nombreux revers dans les petites et moyennes capitalisations, certains fonds communs de placement plient bagage. Plusieurs d'entre eux ont été échaudés par la performance médiocre des biotechnologies et autres petites entreprises technologiques. Ce sont les fonds de ressources qui ont subi les plus fortes dégelées.

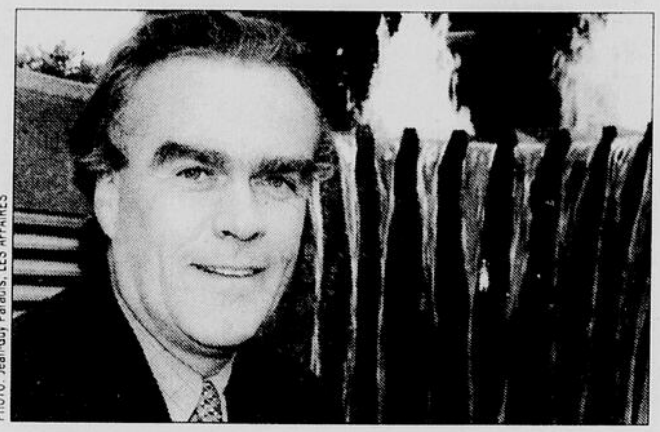


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Normand Provost : « Les premiers appels à l'épargne seront plus rares d'ici les 6 à 12 prochains mois. »**

Prenons l'exemple d'une entreprise manufacturière de taille moyenne qui souhaite acquérir un de ses concurrents. Le financement de l'acquisition se fait à deux niveaux : l'actif à court terme, tels les comptes clients ou les stocks; l'actif à long terme, les immobilisations et l'achalandage, par exemple.

« La partie à court terme ne cause généralement pas de problèmes, les garanties sur les comptes clients et les stocks satisfont le banquier, indique M. Provost.

« La partie à long terme est plus délicate, surtout au niveau de l'achalandage. Dans le contexte actuel, marqué par la nervosité des marchés, il devient plus difficile de financer cette portion de la transaction. »

Pour affronter la mondialisation et l'intégration économique, les entreprises n'ont plus vraiment le choix, elles doivent se spécialiser. La diversification géographique est préférable à la diversification horizontale des activités.

« Certains croient que la diversification horizontale des activités protège contre les aléas économiques. Je pense plutôt qu'un spécialiste est souvent mieux placé pour affronter une récession ou un ralentissement sectoriel », dit M. Provost.

La force du dollar US rend les entreprises canadiennes très alléchantes pour les Américains. Ceux-ci sont prêts à payer le gros prix pour nos entreprises. Une fois converties en dollars américains, ces acquisitions demeurent néanmoins très avantageuses pour nos voisins du sud.

La Caisse de dépôt et placement du Québec est soumise aux mêmes contraintes de marché que ses homologues canadiens et étrangers. En plus de viser le développement économique et social du Québec, la Caisse cherche à obtenir le meilleur rendement pour ses divers déposants, dont la **Régie des rentes du Québec**.

Dans un tel contexte, il y a fort à parier que la Caisse sera tentée d'accepter de généreuses offres pour l'une ou l'autre de ses nombreuses participations financières dans les entreprises du Québec.

Concurrence américaine

La mondialisation de l'économie influence de plein fouet les sociétés d'investissement canadiennes qui, du coup, sont devenues des concurrentes directes des firmes américaines.

« Il est difficile de faire preuve d'une grande audace face aux Américains. La force de leur devise leur confère un avantage parfois difficile à surmonter. De plus, le marché américain est beaucoup plus profond que le marché canadien », explique M. Provost.

C'est sans doute ce qui explique qu'un nombre grandissant d'entreprises canadiennes choisissent de se financer aux États-Unis.

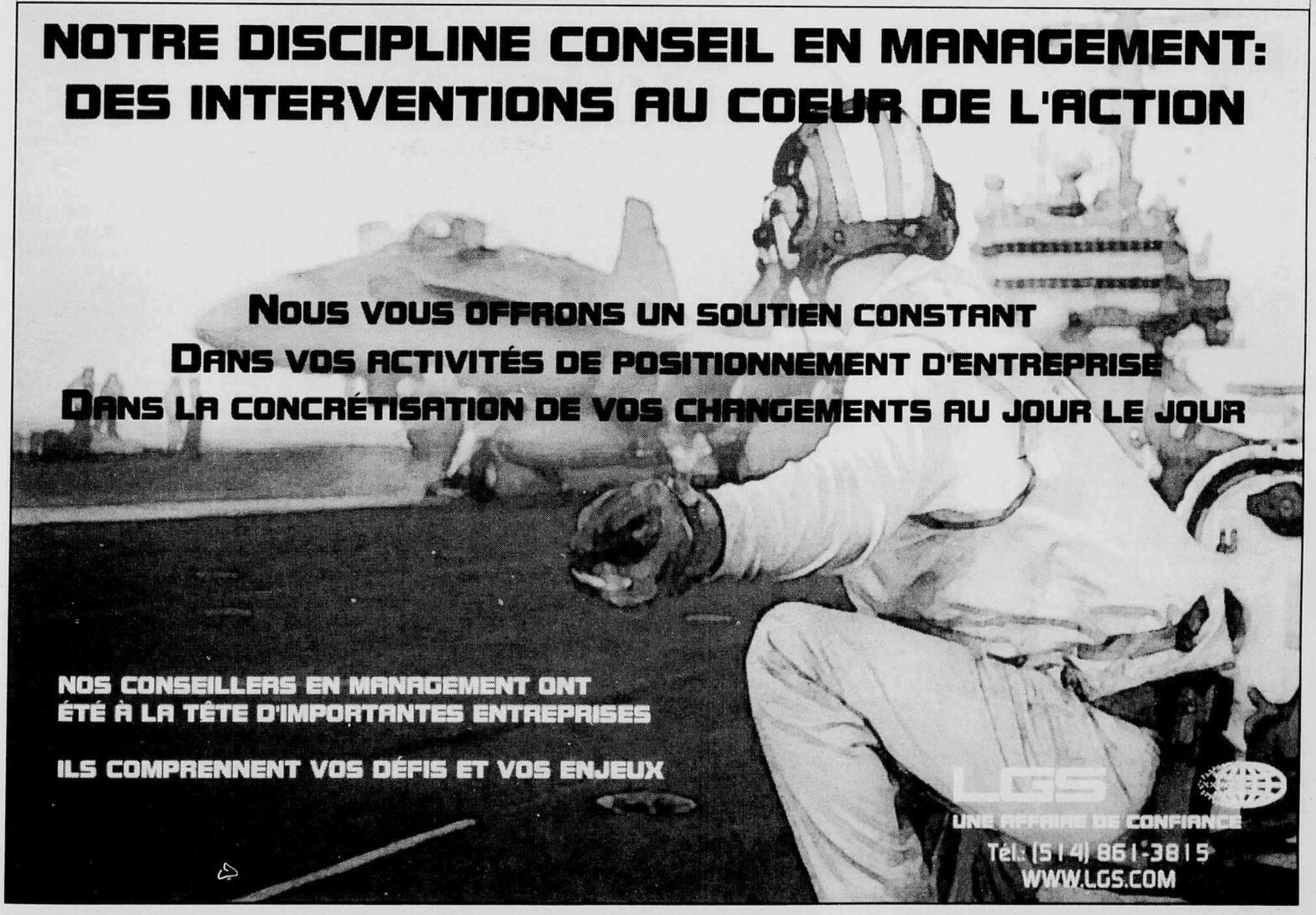
« Depuis le début de l'année, les banques d'affaires canadiennes n'ont pas fait beaucoup de transactions au pays. Au cours des six dernières semaines, sur quatre dossiers actifs, je n'en ai fermé aucun ! »

Encadrement

La volatilité actuelle des marchés financiers et la crainte d'un ralentissement économique appellent à la prudence.

« Je ne suis pas un adepte des réunions à répétition avec mes gestionnaires. Depuis quelques semaines, je rencontre toutefois les membres de mon équipe plus fréquemment, surtout les plus jeunes, fait observer M. Provost.

« Plusieurs d'entre deux n'ont jamais vécu un cycle baissier. Piloter dans un tel contexte exige une approche différente. » ■



Novacap étudie jusqu'à 60 dossiers avant de fixer son choix

Nicolas Milette

La société québécoise de capital de risque **Investissements Novacap** peut scruter à la loupe jusqu'à 60 dossiers avant de déterminer la cible d'une acquisition.

Elle investit généralement une somme de 1 M$ à 15 M$ dans les entreprises. Membre du conseil d'administration, la firme de Longueuil agit ensuite à titre de consultant. Objectif : un rendement annuel composé de 25 % sur une période de deux à trois ans, pour le secteur de la haute technologie, et de trois à sept ans, pour le secteur traditionnel.

Quelle est sa recette ? Novacap procède à un inventaire complet de l'industrie, en Amérique du Nord seulement. Elle passe au peigne fin les recherches d'analystes financiers, les bases de données gouvernementales et toutes les autres informations disponibles. Après avoir identifié les candidates éventuelles, un membre de l'équipe de Novacap rencontre personnellement les dirigeants des entreprises ciblées.

Fondée en 1981, la société de capital de risque a parrainé plus de 35 PME québcoises.

« Les présidents fondateurs songent tous, un jour ou l'autre, à vendre leur entreprise. Il suffit de trouver le bon moment », dit **Jean-Pierre Chartrand**, vice-président de Novacap.

La société vise les entreprises de haute technologie et celles provenant de secteurs plus traditionnels. Les deux principaux critères de sélection de Novacap sont les suivants : potentiel de consolidation dans l'industrie (par exemple, équipement médical, matériel de salles de bain, comptoirs de cuisines) et qualité de l'équipe de direction, surtout sa motivation à réaliser des acquisitions.

« Un bon nombre d'entrepreneurs qui gèrent une entreprise de quelques millions de revenus et qui obtiennent un rendement d'environ 10 % n'ont pas nécessairement le goût de faire grossir leurs affaires. Nous devons être convaincus de leur intérêt. »

Erreurs

«Mieux vaut piler sur son orgueil, oublier les milliers de dollars investis dans l'étude du dossier plutôt que de se lancer dans une aventure vouée à l'échec », prévient M. Chartrand.

Par ailleurs, l'acquéreur a souvent tendance à minimiser les coûts et à maximiser les bénéfices. « L'acquéreur s'imagine que la combinaison de son chiffre d'affaires avec celui de l'entreprise fusionnée va dépasser les revenus globaux des deux entreprises. Malheureusement, c'est souvent le contraire qui se produit. » En raison notamment des difficultés d'intégration et du retrait de certains clients, ceux-ci ne voulant pas dépendre d'un seul fournisseur, par exemple.

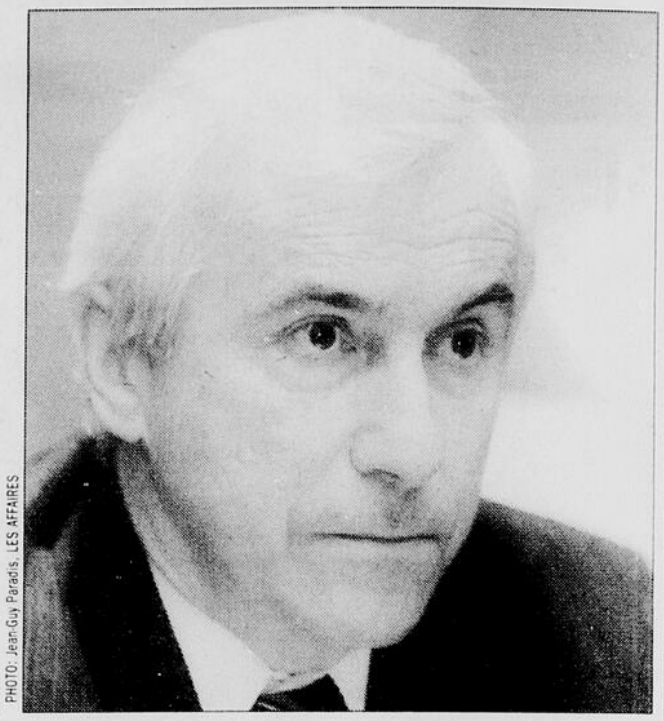


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Jean-Pierre Chartrand : « Il faut surtout éviter de tomber en amour avec l'entreprise convoitée. »**

Certaines entreprises paient trop cher et financent mal leur acquisition. « En fin de cycle, les multiples payés sont plus élevés, les entreprises paient donc le gros prix. Elles sont aux prises avec une dette élevée dont une partie est à taux flottant. Cette situation les rend vulnérables lors d'un ralentissement économique ou même d'une récession. »

Enfin, l'acquéreur a tendance à minimiser les difficultés d'intégration. « Les philosophies de gestion sont rarement identiques. Des questions aussi banales que la propreté de l'usine peuvent causer des conflits importants. »

Désinvestissement

La taille des investissements s'échelonne de 1 M$ à 15 M$. « Dans le secteur de la haute technologie, on vise des participations minoritaires. Par ailleurs, dans le cas d'entreprises plus traditionnelles, notre investissement est habituellement majoritaire », affirme le vice-président de Novacap. La participation de Novacap prend la forme de débentures convertibles ou de capital-actions.

Pour se retirer des entreprises, elle privilégie deux scénarios. Premièrement, elle peut lancer l'entreprise en croissance à la Bourse. Elle pourra ensuite liquider sa participation dans le marché.

Dans le cas du spécialiste d'équipements de salles de bain **MAAX**, par exemple, Novacap a liquidé sa participation en transférant ses actions à ses partenaires, sous forme de dividendes.

Deuxièmement, Novacap peut tenter de faire croître sa protégée jusqu'à une taille critique qui la rendra alléchante aux yeux de prédateurs encore plus grands. Novacap pourra alors se départir de ses actions.

Le concepteur et fabricant de lits d'hôpitaux **Bertec Médical**, de Montmagny, a ainsi été acheté par le géant américain **Stryker**, dont le chiffre d'affaires s'élève à plus de 1,8 milliard de dollars US (G$ US).

Rendement exceptionnel

Novacap a réalisé un rendement composé annuel moyen de 27 % depuis sa fondation en 1981. Les fonds disponibles à l'investissement sont passés de 8 M$ en 1981 à plus de 75 M$ en 1998.

La **Banque Nationale**, la **Caisse de dépôt et placement du Québec**, la **Société générale de financement** et la **Banque Laurentienne**, regroupées autour des quatre investisseurs suivants : **Marc Beauchamp**, **Jean-Pierre Chartrand**, **Jacques Foisy** et **Marc Paiement**, ont été les premiers partenaires de Novacap.

Les fonds de retraite des employés du **Canadien National**, d'**Air Canada**, de **Pratt & Whitney** et de la compagnie d'assurance **AXA** sont se sont ajoutés au fil des ans. ■

Cap sur *la réussite*

Production, exportation, innovation,
vos projets d'investissement recevront toute l'attention et l'appui qu'ils méritent à Investissement-Québec.

Vous trouverez à Investissement-Québec :
- des conseils en montage financier ;
- un financement complémentaire, adapté à vos besoins ;
- un accès à un réseau de partenaires gouvernementaux et privés.

Investissement-Québec est une société d'État vouée à la promotion des avantages du Québec comme site d'investissement auprès des entreprises, tant étrangères que québécoises. Elle assure aussi la coordination des services d'accueil et de soutien au financement de projets d'investissement.

Investissement • Québec

iq@invest-quebec.com
http://invest-quebec.com
Montréal : (514) 873-4375
Québec : (418) 643-5172
Régions : 1 800 461-2433

Le conseil d'administration : un allié de taille à considérer

Les professeurs d'université sont de précieuses ressources

Nicolas Milette

« Il ne faut pas se priver de l'expérience des membres de son conseil d'administration lorsqu'on songe à faire une fusion ou une acquisition », croit **Nicolas Panagis**, associé et responsable des services de financement corporatif chez **Samson Bélair Deloitte & Touche**. « Cette expertise est précieuse et permet d'éviter des erreurs coûteuses à l'entreprise. »

Les conseils formés de professeurs d'université sont aussi très utiles. Ces spécialistes sont capables d'identifier les grandes tendances de marchés et leur réflexion apporte un angle différent et souvent complémentaire à l'analyse du projet.

Taux de change

Un taux de change favorable incite parfois des entreprises à faire des acquisitions étrangères. Si cette décision ne repose pas sur une planification stratégique sérieuse, l'aventure peut s'avérer désastreuse et entraîner un désinvestissement ultérieur.

Selon M. Panagis, il faut considérer la question des variations du taux de change étranger sous un autre angle. « La variation de change est une problématique de court et moyen termes alors que faire une acquisition est une décision de long terme. »

Pour se protéger des fluctuations temporaires du taux de change, il recommande le recours aux outils conventionnels de couverture tels les contrats à terme et les options. Il suggère aussi de procéder à un financement dans la devise où se fait l'acquisition.

« Les considérations de change étranger sont importantes, mais elles ne doivent pas constituer le facteur dominant dans la décision de réaliser ou non une acquisition. On ne prend pas une décision qui va engager l'entreprise pour de nombreuses années sur la base de la variation des taux de change. »

Facteurs de succès

La fusion d'entreprises complémentaires est plus facile à réaliser que la consolidation de deux entreprises. La fusion donne souvent lieu à une augmentation du volume d'affaires tandis que la consolidation entraîne une réduction de personnel.

La taille des entreprises est un autre facteur déterminant. La fusion d'entreprises de taille équivalente est généralement plus difficile en raison notamment des enjeux de leadership et de direction.

Enfin, la décision de fusionner ou d'acquérir une entreprise doit répondre à plusieurs objectifs dont celui de créer de la richesse pour les actionnaires, mais aussi d'assurer une croissance durable de l'entreprise.

Pour ce qui est des systèmes comptables, **Michel Poitras**, associé-vérification chez de **Raymond Chabot Grant Thornton**, estime qu'il faut suivre trois étapes.

D'abord, on doit procéder à la revue diligente des systèmes comptables en vérifiant les états financiers des trois à cinq dernières années. M. Poitras suggère aussi de mesurer l'audace fiscale de l'entreprise. « Certaines entreprises ont parfois tendance à jouer sur les règles de l'impôt. Pour un acquéreur éventuel, l'attitude de ces entreprises comporte des risques cachés non négligeables. »

Attention à la revue diligente des stocks ! Lorsque la cible est une entreprise du même secteur, l'évaluation des stocks est moins risquée. Par contre, s'il s'agit d'une entreprise d'un autre domaine, l'évaluation est souvent plus difficile à réaliser.

La deuxième étape consiste à préparer les états financiers à la date de fusion. Elle représente la conclusion des états financiers des deux entreprises fusionnées et le début de l'année fiscale de la nouvelle. « L'étape de covérification se fait conjointement avec la firme d'experts comptables de l'autre partie », indique M. Poitras.

L'intégration des systèmes comptables et le contrôle du nouveau système constituent la dernière phase. Selon M. Poitras, c'est le système de la plus importante entreprise des deux qui l'emporte généralement. ■

Polaroid est la seule à posséder la solution numérique permettant d'identifier à temps, de façon **aussi simple,**
la mortelle *Galerina automnalis* et de sauver un excursionniste de 43 ans plutôt mal en point.



13 h 31 Tout à l'heure, Hugo Blondin faisait une randonnée en forêt. Maintenant, son organisme lutte pour la vie. Bien qu'il soit un spécialiste des champignons, il a commis une tragique erreur, de toute évidence, car après une bouchée, il est devenu tout pâle et s'est effondré. Voici la photo du coupable.



13 h 32 Pour être en mesure de sauver son patient, la docteure Stéphanie Côté a besoin de savoir exactement à quoi elle a affaire. Elle ordonne un balayage de la photo pour l'envoyer au centre antipoison. Heureusement pour Hugo, l'hôpital possède un logiciel DirectPhoto de Polaroid.



13 h 39 Quelques clics plus tard, la photo Polaroid est balayée et expédiée par courrier électronique au centre antipoison. Aussi simplement et aussi rapidement que ça.



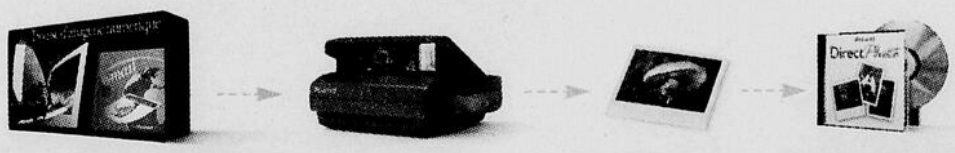
13 h 54 Situation de crise. Le fichier se rend à destination, mais le centre antipoison n'a pas l'application nécessaire pour l'ouvrir. Le technicien essaie de toute façon. Surprise, ça marche! (Il apprenda plus tard que le fichier contient son propre logiciel DirectPhoto, au cas où.)



13 h 59 L'unité des soins intensifs reçoit la réponse. La photo Polaroid le confirme : il s'agit bien de *Galerina automnalis*, champignon commun, mortel, mais dont les effets sont soignables.



Heure du souper. Eh bien, pas de champignons dans la salade, ce soir. Peut-être même plus jamais. Par contre, le papier photo pour imprimante à jet d'encre fait une carte mémorable. Oui, c'est vraiment bien d'avoir un ami sur qui on peut compter. Et Polaroid? On peut dire que ça a toujours été un petit miracle en soi...



La solution numérique de Polaroid : appareil photo instantané, film instantané Spectra et logiciel DirectPhoto.
Le logiciel DirectPhoto de Polaroid est offert pour les ordinateurs et périphériques compatibles PC. Dramatisation.

308-3297
Pour obtenir plus d'information.

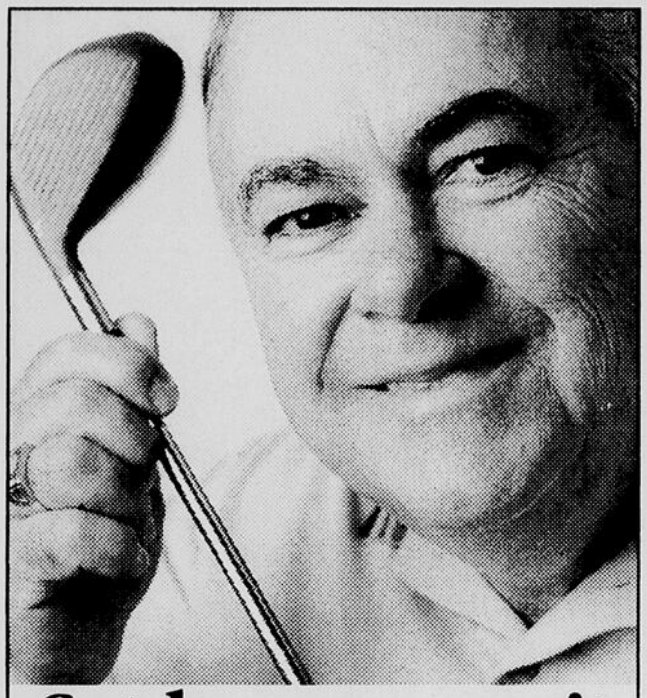
Polaroid

CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT, EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR.

Le plan de communication doit être adapté à chaque public

Dans tous les cas, la communication avec les employés doit primer

Lors d'une fusion ou d'une acquisition, évitez que vos employés apprennent la nouvelle par le biais des médias... Telle est l'une des principales recommandations qu'ont formulées trois spécialistes en communication et en relations publiques que LES AFFAIRES ont interrogés.



Cet homme avait un problème.

Il nous l'a confié.

Maintenant, il a un handicap...
Guy Lacasse n'est pas un joueur de golf expert, même s'il a plus de temps pour pratiquer depuis qu'il a créé un partenariat avec TKS. Son vrai talent est de gérer Le GROUPE LACASSE, une entreprise manufacturière d'envergure internationale.
Chez TKS, notre talent est d'écouter nos clients et de proposer des solutions logiciel complètes.

TKS La solution pour les manufacturiers
INFORMATIQUE

Logiciel VANTAGE
- Configurateur de produit
- Gestion de la capacité
- Ordonnancement
- Estimés et soumissions
- Conforme aux normes ISO
- Planification visuelle
- Gestion par exceptions
- Prix de revient détaillé

Tél.: (514) 353-1020 • www.tksnet.com

Les employés doivent faire partie des premiers groupes informés, avant les médias et le public en général. « La mobilisation des employés est un facteur clé de succès ou d'échec. Les employés méritent une information claire, précise et personnalisée, présentée dans les meilleurs délais. En agissant ainsi, on réduit l'insécurité nuisible à l'opération », soutient **Daniel Larouche**, associé principal de **Concordia Communications**.

« Il est normal qu'une entreprise ne connaisse pas toujours l'impact réel d'une fusion ou d'une acquisition sur les emplois. Par contre, elle doit annoncer aux employés dans quelles conditions cela va se faire, combien de temps cela va durer et, surtout, les informer régulièrement. »

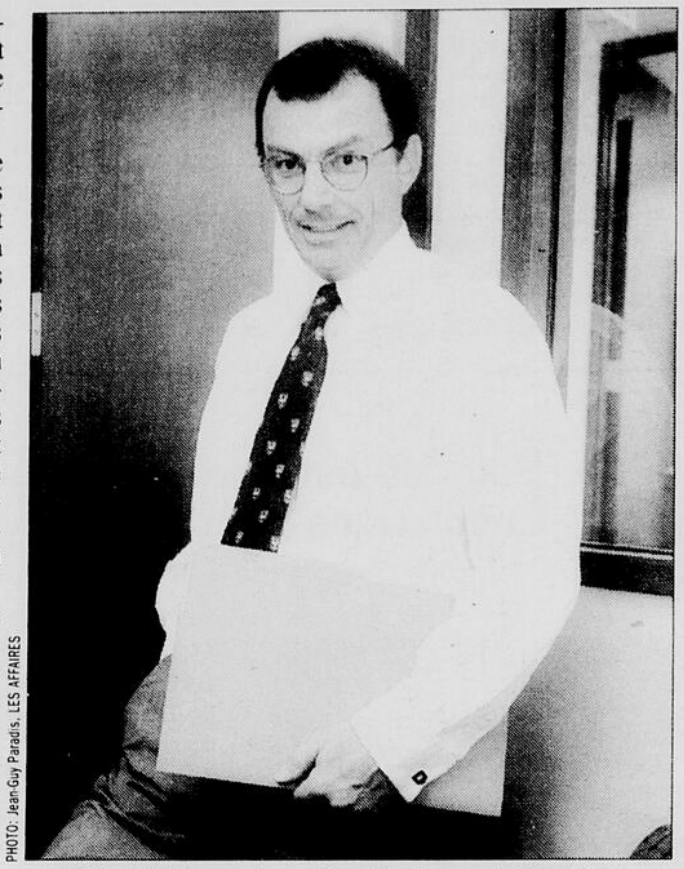


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Daniel Larouche : « Il ne faut pas négliger les répercussions politiques d'une fusion ou d'une acquisition, surtout lorsque les questions d'environnement, d'emplois et de localisation du siège social sont en jeu. »**

Actionnaires et gouvernements

Les actionnaires représentent aussi un public prioritaire. La loi de la **Commission des valeurs mobilières du Québec** oblige les entreprises à informer les actionnaires de tout changement majeur pouvant avoir des effets sur la structure de la compagnie.

Lors d'une fusion ou d'une acquisition, les actionnaires doivent notamment connaître le prix payé (prix total et prix par action) pour l'actif acquis, ainsi que les modalités du paiement ou de l'échange d'actions.

Les gouvernements sont particulièrement sensibles aux enjeux touchant les emplois, le contrôle de l'entreprise et les questions environnementales. Manquer d'informer les divers paliers de gouvernement peut entraîner d'importants retards et même faire échouer le projet.

Outre les différents paliers gouvernementaux, le **Bureau d'audiences publiques sur l'environnement du Québec**, le **Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes** et le **Bureau de la concurrence** sont des exemples d'autorités réglementaires à considérer.

« Il ne faut pas hésiter à informer les différents paliers de gouvernement, et tenir les autorités locales au courant de ce qui se passe, surtout lorsque l'entreprise constitue un acteur économique important dans la collectivité », précise **Ken Cavanagh**, vice-président communications financières, **Cabinet de relations publiques NATIONAL**.

« La fermeture d'une usine, parfois l'employeur principal d'une région, peut créer un impact médiatique d'envergure, nuisible à l'ensemble des activités de l'entreprise. »

Acteurs importants

Comme l'explique **Michel Lemay**, vice-président affaires publiques et communications financières d'**Optimum Relations publiques**, les analystes financiers sont des acteurs de plus en plus importants.

« Dès l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition, les analystes financiers intègrent rapidement l'information et élaborent de nouvelles projections financières. Leur opinion, souvent reprise par les journalistes, peut considérablement influencer le cours des titres boursiers.

« Il est donc important de divulguer aux analystes, dans les premières heures qui suivent l'annonce, une information complète et riche en données financières. Les conférences téléphoniques ou les rencontres en groupes restreints avec la haute direction de l'entreprise sont alors des moyens efficaces de communication. »

Pour ce qui est des journalistes, M. Cavanagh estime qu'« il est essentiel de leur fournir une information complète, présentée dans des termes clairs. Il faut également respecter leur tombée et leur donner accès aux porte-parole de l'entreprise. »

Les réseaux intranets et Internet

Les réseaux intranets et Internet apparaissent de plus en plus comme des outils stratégiques de communication. Grâce à l'intranet, l'entreprise peut informer, au moment voulu, tous ses employés, peu importe leur lieu de travail.

« L'utilisation des réseaux intranets et Internet revêt aujourd'hui une grande importance. Ces réseaux permettent d'uniformiser et de contrôler l'information diffusée et, au besoin, de l'adapter, explique M. Lemay.

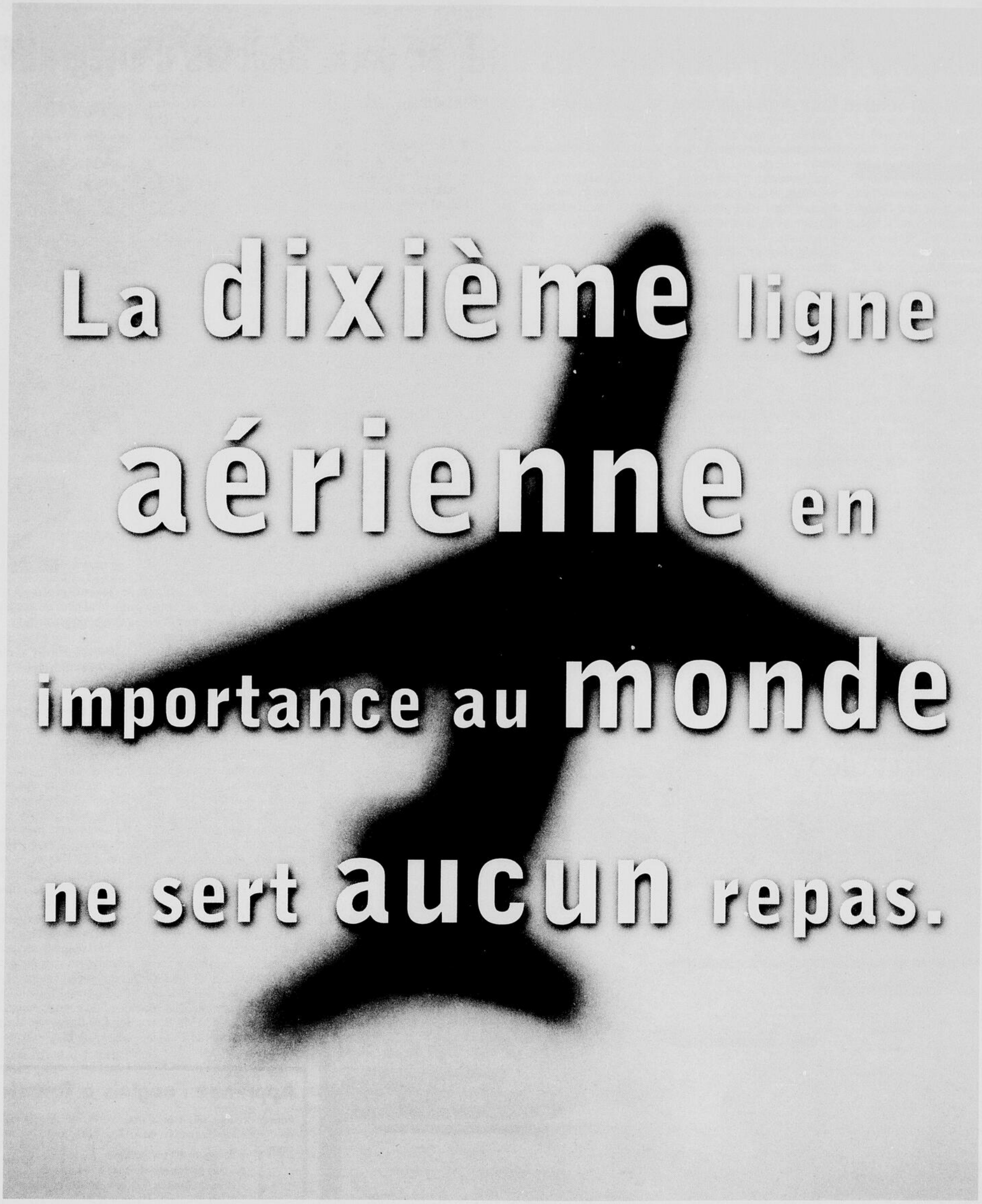
« Ces réseaux électroniques peuvent également servir à répondre aux questions des employés et des autres publics, notamment les actionnaires et les journalistes.

« Une entreprise qui compte 2 000 employés à Montréal et une vingtaine à Winnipeg, par exemple, doit s'assurer que son équipe de Winnipeg reçoit la même information que celle des employés de Montréal et ce, en respectant le même échéancier.

« Une telle omission aurait comme conséquence d'insécuriser inutilement ce groupe d'employés. L'usage de l'intranet s'avère donc un outil efficace de communication. » ■

Nicolas Milette





8h00
LIVRAISON GARANTIE

Lorsque vos passagers sont des documents et des colis, vous êtes davantage porté à vous intéresser à la livraison pour le lendemain qu'aux plateaux-repas. Avec une flotte aérienne comptant plus de 500 aéronefs, UPS vous garantit que tous vos envois Express seront livrés à temps dans plus de 200 pays. Y compris les envois livrés avant 8 heures au Canada et aux États-Unis*. Pour donner des ailes à vos documents et commencer à accumuler des milles de récompense AIR MILES^MD†, visitez notre site Internet (www.ups.com) ou composez le 1 800 742-5877. ON BOUGE *à la* VITESSE *de* VOS AFFAIRES^MD.

UPS

*Pour plus de renseignements sur les garanties et les délais de livraison, appelez UPS. †^MDMarque déposée d'AIR MILES International Holdings N.V., employée en vertu d'une licence par Loyalty Management Group Inc. et United Parcel Service du Canada Ltée

Molson-O'Keefe : neuf ans plus tard, on parle toujours d'intégration

Lorsque est venu le temps de fusionner, la stratégie de communication était claire

Nicolas Milette

C'est en 1989 qu'a débuté la fusion de deux entreprises brassicoles rivales, les brasseries **Molson** et **O'Keefe**. « Il aura fallu de quatre à cinq ans avant que tout soit réglé, avant que l'on puisse aller de l'avant à nouveau », déclare **Alban Asselin**, vice-président, Affaires publiques, des Brasseries Molson.

La problématique de la fusion des deux brasseries n'était pas la même à Montréal, à Québec et dans les régions. La direction des Brasseries Molson O'Keefe a alors convenu que les responsables des régions allaient alimenter la réflexion sur l'intégration des deux entités.

« Intégrer des réseaux de distribution différents et consolider les entrepôts n'a pas été une tâche facile. Nous avons donc commencé par consulter les leaders d'opinion des régions concernées, rappelle M. Asselin.

« Ces rencontres ont permis de déterminer les enjeux locaux, de mieux connaître le tissu social et économique pour ainsi établir le plan d'intégration des deux entreprises. »

Stratégie claire

Lorsque fut venu le temps de passer à l'action, la stratégie de communication était claire.

« La veille de l'annonce officielle dans une région donnée, nous réunissions le directeur régional et son équipe restreinte pour leur expliquer la décision et les conditions d'intégration. On garde tel entrepôt, on ferme tel autre, etc.

« Les employés étaient informés dès le lendemain matin à 7 h; à midi, nous rencontrions les autorités locales (le maire, le président de la chambre de commerce, le directeur de la MRC); et à 14 h, une conférence de presse avait lieu », précise M. Asselin.

Les Brasseries Molson O'Keefe ont même prévu des réserves pour compenser les régions touchées par la consolidation des deux entreprises. « On était conscient de l'impact de nos décisions sur certaines collectivités. Pour celles-là, Les Brasseries Molson O'Keefe ont versé des contributions financières à des organismes locaux. On a même cédé certaines de nos installations. »

Molson et O'Keefe ont mis près de deux ans à fusionner leurs réseaux de distribution et leurs entrepôts, soit de 1990 à 1992.

La communication avant tout

La stratégie de communication a été au coeur du processus d'intégration des deux entreprises. Nous avons d'abord informé, dans l'ordre, les cadres de l'entreprise, nos employés et nos différents partenaires.

■ Alban Asselin : « On a écouté nos employés et nos clients avant d'adopter le nom actuel de l'entreprise. »

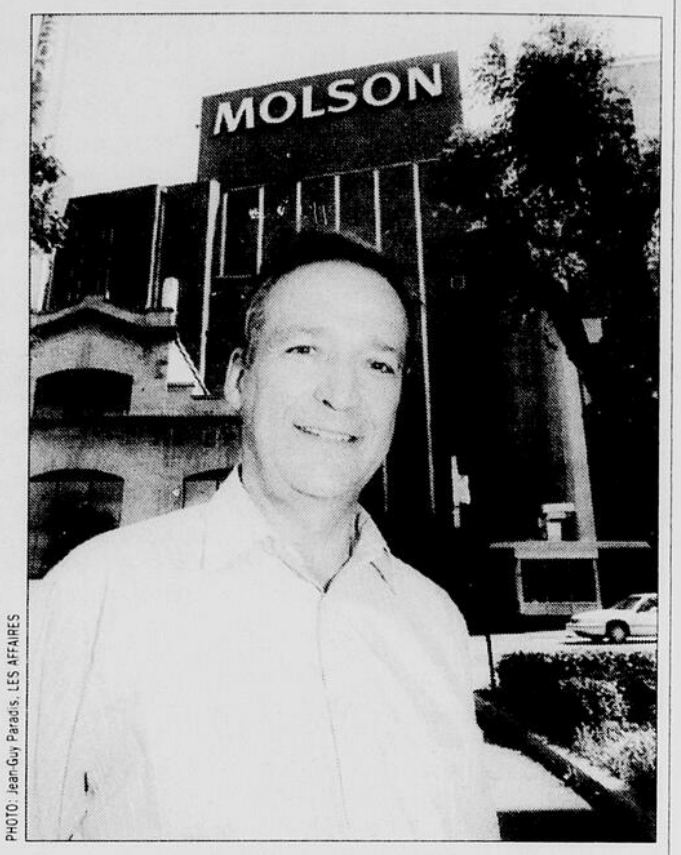


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

On a rencontré les employés en groupes restreints. On leur a présenté la structure de la nouvelle entreprise et l'équipe de direction.

On a organisé, pour les familles des employés, des visites de la brasserie de la rue Notre-Dame, à Montréal.

« Il faut se mettre dans la peau des employés de la Brasserie O'Keefe, alors située à l'intersection des rues Peel et Notre-Dame. Ces gens quittaient leur usine pour aller travailler dans un nouveau lieu de travail. Ils allaient travailler chez le concurrent de toujours », raconte M. Asselin.

L'harmonisation des cultures ne s'est pas faite du jour au lendemain. « Deux entreprises intégrées dans une même entité, c'est comme une famille reconstituée. Les membres de la nouvelle entité ne s'entendent pas tous également. Même après neuf ans, l'intégration reste une priorité de tous les jours. »

Les syndicats

M. Asselin ne le cache pas, les discussions entourant la consolidation des appartenances syndicales ont sans doute été l'une des plus difficiles étapes de l'intégration. Il aura fallu près de trois ans pour régler cette question.

« On a même dû aller devant le **Tribunal du travail**; les questions d'ancienneté et d'appartenance syndicale étaient au coeur du litige. »

La fusion des Brasseries Molson et O'Keefe a entraîné la perte de 500 emplois sur un total de 3 000 au Québec. L'entreprise a toutefois injecté plus de 200 M$ dans la modernisation de l'usine de la rue Notre-Dame à Montréal pour en accroître la capacité de production.

Image de la compagnie

La direction de la Brasserie Molson s'est interrogée sur le nom à donner à la nouvelle entreprise fusionnée. Après de nombreuses consultations, elle a décidé de conserver les deux noms pour une période déterminée.

« Nos employés et nos consommateurs n'étaient pas prêts à voir disparaître le nom d'O'Keefe. Je pense notamment aux travailleurs d'O'Keefe et aux clientèles de certains régions du Québec où la marque O'Keefe était bien implantée.

« Par respect envers nos employés et nos clients, nous avons attendu cinq ans avant d'adopter la raison sociale que l'on connaît aujourd'hui, soit Les Brasseries Molson », conclut-il. ■

Apprenez l'anglais à Toronto !

Formation linguistique en situation d'immersion offerte aux professionnels par une école d'anglais reconnue mondialement.

- Enseignement personnalisé,
- Cours particuliers et en petits groupes,
- Horaires flexibles – disponibles toute l'année,
- Accréditée par le Ministère du Revenu du Québec.

Plus qu'un stage : c'est une expérience inégalable !

CANADIAN ENGLISH LANGUAGE CENTRE LIMITED
35 Euclid Avenue
Toronto, Ontario M6J 2J7
Tel: (416) 504-6226
Fax: (416) 504-2777
Email: CELC_Toronto_Ca@CompuServe.com

Brochure gratuite et liste des clients

Les coûts afférents aux changements sont souvent sous-estimés

Nicolas Milette

« Il ne faut surtout pas prendre les consommateurs pour des cons ! Les gens savent pourquoi ils achètent tel ou tel produit », lance **Jean-Marc Léger**, président du **Groupe Léger & Léger**.

« Plus le client est impliqué dans l'achat du produit, plus son opinion est détaillée, plus il est délicat d'apporter des modifications à l'image ou à la nature du produit. Les aliments santé comme les yogourts sont particulièrement vulnérables à tout changement d'image de marque », ajoute- t-il.

Selon **Daniel Rabinowich**, vice-président exécutif de **Cossette Communication Marketing**, les entreprises ont trop souvent tendance à sous-estimer les coûts de ces changements.

Création de valeur

Créer de la valeur pour les actionnaires signifie chercher les synergies et les complémentarités.

« En acquérant l'entreprise québécoise **Bauer**, spécialisée dans la fabrication de patins et d'équipement de hockey, la multinationale **Nike** a mis la main sur une expertise qu'elle n'avait pas. La division hockey complète ainsi les autres champs d'activité où Nike s'active déjà », précise M. Rabinowich. Le changement du nom Bauer par la marque Nike n'est plus qu'une question de temps.

Choix des marques

L'entreprise est confrontée au choix suivant : imposer tous azimuts sa marque de commerce ou adopter une stratégie de marque ajustée à chacun des marchés.

La multinationale française **Danone**, maintenant présente au Québec, préfère imposer le nom *Danone* à tous ses produits partout dans le monde. Au Québec, elle a récemment acquis les eaux **Labrador** et les yogourts **Delisle**. La transition se fait en douce; très bientôt, les marques *Delisle* et *Labrador* auront disparu au profit de *Danone*.

Les entreprises fusionnées se retrouvent régulièrement avec un portefeuille élargi de marques de commerce qu'il faut par la suite réduire. « Elles ont tendance à éliminer les moins rentables et à conserver les plus performantes, dit M. Léger.

« Le choix de la marque repose habituellement sur la politique commerciale de l'entreprise, mais aussi sur une série de méthodes servant à évaluer la notoriété des marques, dont les groupes de discussion, les sondages téléphoniques, les enquêtes en magasin. »

Michel Bissonnette, vice-président et directeur général, développement de produits, de **Publicis-BCP** croit par ailleurs que la fusion de deux entreprises ne se traduit pas nécessairement par un chambardement complet des marques de commerce.

« La fusion des brasseries **Molson** et **O'Keefe** a permis de regrouper deux familles de marques de bière complémentaires avec des clientèles et des marchés géographiques bien précis, dit-il.

« Cette fusion a permis de mieux cibler les marchés spécifiques de chacune des bières et d'articuler une stratégie de communication et de marketing encore plus pointue. Lorsqu'on a moins de marques, on a tendance à cibler plus large. »

Selon M. Léger, les dirigeants à la tête des entreprises qui fusionnent ont habituellement des préjugés négatifs à l'endroit de l'identité ou des marques de commerce de l'autre compagnie.

«Lorsqu'il y a fusion d'entreprises, il y a nécessairement choc de cultures », ajoute M. Léger.

M. Bissonnette constate pour sa part que « la tendance des dernières années dans les fusions et acquisitions montre que les entreprises le font davantage pour consolider leurs bases stratégiques que pour croître rapidement, comme c'était le cas dans le passé ». ■



Ericsson se trouve à la croisée de deux méga-courants: les gens qui se ruent sur l'Internet et ceux qui travaillent à la maison. Les nouveaux produits Ericsson transmettent la voix et les données sur la même ligne et en même temps, solutionnant le problème du traffic Internet qui accapare les lignes téléphoniques. C'est beaucoup plus ingénieux et moins cher que d'acheter une deuxième ligne téléphonique. Ericsson offre toutes les composantes des réseaux Protocole (I.P.) Internet et est en voie de devenir le premier fournisseur de solutions à base I.P. pour les entreprises canadiennes peu importe leur taille. Observez – et écoutez – Ericsson pour connaître les solutions novatrices Internet.

Ericsson: Vous entendrez parler de nous.

ERICSSON

1 800-661-4201 www.ericsson.com/CA

Le président doit rapidement établir sa crédibilité

Après une fusion ou une acquisition, le patron doit se tenir au-dessus de la mêlée

Nicolas Milette

Malgré l'aide des divers conseillers et consultants, le patron demeure seul maître à bord lorsque vient le temps de réaliser une fusion ou une acquisition, affirme **Laurent Lapierre**, professeur titulaire au service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

« Pour certains, cette responsabilité est parfois lourde à porter. D'autres sont tout simplement dépassés par la situation. »

Le président doit faire preuve de souplesse et de fermeté. Sa capacité à prendre rapidement de bonnes décisions lui permet d'établir la crédibilité nécessaire à la poursuite de l'intégration.

« Il y a toujours des mauvais perdants qui contestent les décisions. Le président doit rester au-dessus de la mêlée. Tant et aussi longtemps que persiste l'insécurité engendrée par la fusion, les gens canalisent leurs énergies vers la protection de leur poste et non vers la réalisation de leur travail. »

D'un côté, les dirigeants doivent faire preuve d'empathie envers les employés de l'entreprise; de l'autre, ils sont contraints à respecter le plan d'intégration.

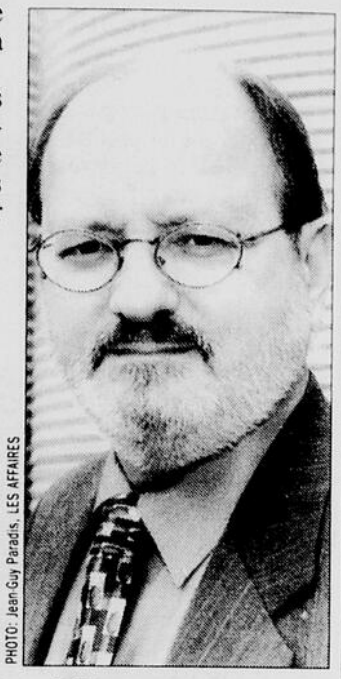


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Laurent Lapierre : « Le succès d'une fusion repose largement sur le jugement de gestion du dirigeant. »**

Les ambitions personnelles

« Le président doit savoir intégrer les ambitions personnelles de chacun. Certains vont partir, d'autres vont rester. L'important est d'éviter les agendas occultes et les jeux politiques qui pourraient compromettre l'intégration. »

M. Lapierre donne en exemple **Jean Gaulin**, vice-président du conseil et chef de l'exploitation d'**Ultramar Diamond Shamrock**. Il déteste les jeux politiques et les querelles de clocher qui minent le développement d'une entreprise. « M. Gaulin est passé maître dans l'art de désamorcer ce genre de situation. »

Certains présidents peuvent consacrer des mois à rencontrer les cadres et les employés de la nouvelle organisation. Cette démarche personnelle vise à expliquer les raisons de la fusion et, surtout, à créer un climat de confiance dans l'entreprise.

Raisons personnelles

Il n'y a pas que des raisons rationnelles qui poussent les dirigeants à fusionner ou à acquérir une entreprise. Certains y voient la possibilité de mousser leur prestige dans la collectivité, d'augmenter considérablement leur salaire, de se sécuriser face aux autres entreprises qui font, elles aussi, des fusions et des acquisitions.

Outre ces considérations plus personnelles, le professeur Lapierre croit que deux grandes règles doivent guider les dirigeants.

Pour réussir une fusion, le nouveau patron doit rapidement imposer sa crédibilité dans l'entreprise. « Les fusions à parts égales ne fonctionnent pas. L'une des deux entreprises prend généralement le dessus sur l'autre », dit-il.

Le **Cirque du Soleil** fait toutefois figure d'exception. **Guy Laliberté** et **Daniel Gauthier** possèdent chacun 50 % de l'entreprise. « C'est comme marcher sur un fil de fer ! Seuls la confiance et le respect de l'autre permettent de trouver l'équilibre nécessaire à la bonne gestion de l'entreprise. »

Le Cirque du Soleil fait de même avec ses principaux partenaires. Le Cirque est notamment associé, à hauteur de 50 %, à **Sceno Plus**, spécialisée dans l'aménagement scénique et au **Réseau Admission**, actif dans la vente de billets de spectacles.

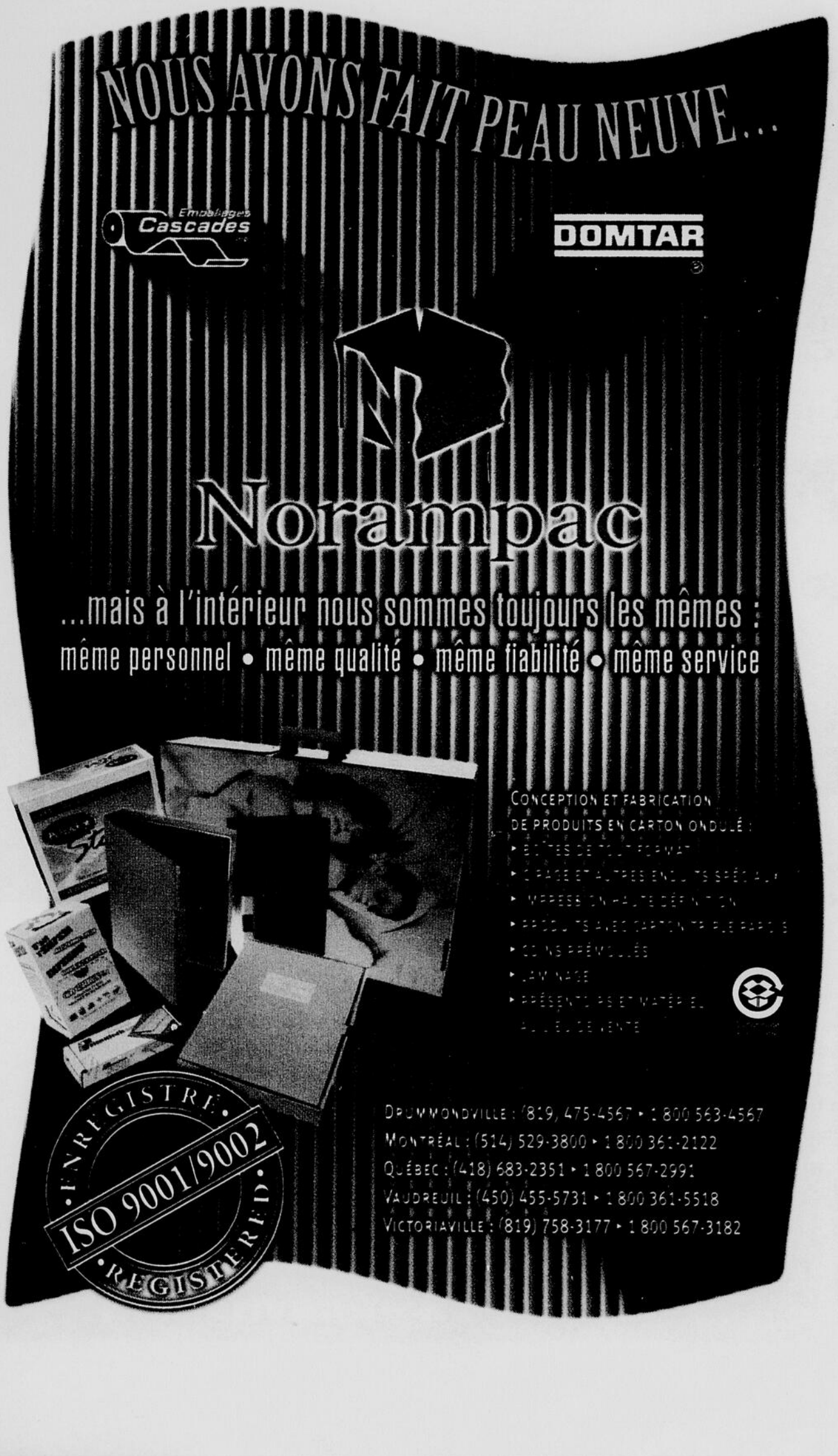
Savoir-faire

« Évitez surtout l'obsession du développement géographique. L'entreprise doit plutôt chercher à consolider son savoir-faire, peu importe où il se trouve, insiste M. Lapierre.

« **Bombardier** le fait très bien. Au fil des ans, l'entreprise a réussi à identifier partout dans le monde l'expertise complémentaire dont elle a besoin. Bombardier n'a pas hésité à s'installer en Irlande, par exemple. »

La consolidation du savoir-faire ne signifie pas nécessairement devenir gros, mais veut surtout dire être le meilleur. L'entreprise montréalaise **Systèmes de sécurité Unican** dirigée par **Aaron Fish** et **Peter Blaikie** est un bel exemple.

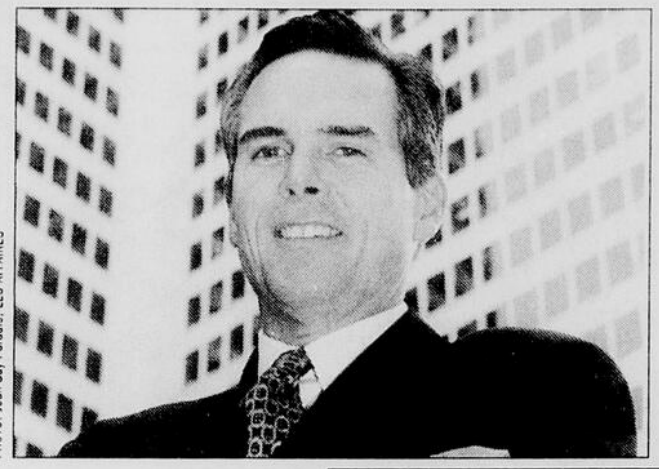
Unican s'est hissée parmi les plus importants fabricants de clés, de machines à tailler les clés et de serrures mécaniques et électroniques au monde. Au cours des deux dernières années, la société a procédé notamment à l'acquisition stratégique d'entreprises italiennes, françaises, allemandes et américaines de petite et moyenne taille, toutes spécialisées dans ses principaux créneaux. ■



CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT, EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR.

L'entente de confidentialité évite bien des tracas

Nicolas Milette


PHOTO : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ David McAusland : « En plus de protéger l'entreprise, l'entente de confidentialité limite les rumeurs internes. »

Loin des regards indiscrets et des rencontres inopportunes, les patrons préfèrent les salles feutrées d'un restaurant ou d'un club privé pour jeter les bases de ce qui pourrait devenir la fusion de leur entreprise ou bien l'acquisition de l'une par l'autre.

Ces premiers pourparlers sont délicats. L'information qui est échangée demeure sensible. Comment faire pour protéger l'information stratégique ? Avant d'amorcer les négociations, mieux vaut signer une entente de confidentialité.

Cette entente entre l'acquéreur éventuel et l'entreprise cible détermine clairement l'information à divulguer, les personnes à qui elle peut être divulguée et les responsabilités des diverses parties en regard de cette information.

Ce type de contrat comporte des clauses précises dont les plus importantes sont décrites ci-dessous.

L'information divulguée doit servir uniquement à évaluer l'entreprise cible; elle ne doit jamais être utilisée au détriment de cette dernière.

L'acquéreur éventuel s'engage à ce que ses hauts dirigeants, les membres du conseil d'administration, ses employés ainsi que ses conseillers maintiennent la confidentialité de l'information qui leur est transmise.

L'acquéreur éventuel se rend donc responsable de toute fuite d'information qui, directement ou indirectement, serait susceptible de nuire à l'entreprise cible.

De 18 à 24 mois

Selon **David L. McAusland**, avocat spécialisé en droit corporatif du cabinet **Byers Casgrain**, la durée de l'entente de confidentialité varie d'une situation à l'autre. « De façon générale, on peut dire que de 18 à 24 mois sont suffisants pour assurer une bonne protection à l'entreprise visée par l'offre d'achat. »

L'acquéreur éventuel doit par ailleurs s'engager à ne pas solliciter, mis à part les relations normales d'affaires, les administrateurs, les employés et les conseillers de l'entreprise cible durant la période prescrite dans l'entente de confidentialité.

« Cette clause protège l'entreprise cible contre tout départ inopportun d'employés clés. De telles démissions influent négativement sur la valeur de l'entreprise », convient **Michel A. Brunet**, avocat spécialisé en droit corporatif, du cabinet Byers Casgrain.

« De plus, l'acquéreur éventuel s'engage à ne pas acheter directement ou indirectement des actions, des éléments d'actif tangibles ou intangibles de l'entreprise cible ou de l'une de ses filiales. Il s'engage aussi à ne pas influencer toute personne qui possède une participation de la compagnie. »

L'actionnariat

Selon Me McAusland, il importe de suivre trois étapes clés lors de l'étude d'un projet de fusion ou d'acquisition.

D'abord, il faut déterminer la valeur de l'entreprise, tenter de protéger cette valeur et, surtout, la maximiser; ensuite, il faut identifier les enjeux de la transaction; et, enfin, il faut déterminer la nature de l'actionnariat.

« La répartition des actionnaires est un point déterminant dans la stratégie de prise de contrôle d'une entreprise. Cette dimension joue un rôle important dans les négociations à venir. »

Prenons l'exemple d'une entreprise inscrite en Bourse contrôlée par une famille très engagée dans plusieurs régions du Québec.

Advenant une offre publique d'achat, la famille qui contrôle cette entreprise pourrait préférer une offre plus faible à condition, par exemple, que l'acquéreur s'engage à ne pas fermer l'une ou l'autre des usines et à maintenir les emplois dans chacune des régions.

« Cette clause est possible, mais elle doit toutefois être incluse dans l'entente finale », déclare Me Brunet.

Me McAusland ajoute que l'acquéreur a peut-être l'obligation morale de maintenir les emplois et les relations avec les fournisseurs de l'entreprise cible, mais rien dans la loi ne l'y oblige.

Saga Maple Leaf-Schneider

La récente saga judiciaire entre le géant de l'alimentation **Maple Leaf Foods** et le producteur de viande **Schneider** montre que l'offre la plus généreuse n'est pas toujours celle retenue.

Au début de 1998, Maple Leaf a déposé une offre non sollicitée de 19 $ par action pour acquérir la totalité des actions de Schneider. La famille Schneider a rejeté l'offre et en a sollicité une plus intéressante.

Maple Leaf est revenue à la charge et a proposé 22 $ par action. L'américaine **Smithfield** a alors élevé la barre à 25 $. Puis Maple Leaf a lancé une contre-offre à 29 $ valide jusqu'au 10 mars 1998. Cependant, il était trop tard puisque la famille Schneider avait déjà déposé ses actions en réponse à l'offre de Smithfield à 25 $.

Furieuse, Maple Leaf ainsi qu'un groupe d'actionnaires minoritaires de Schneider ont contesté légalement l'entente intervenue entre la famille Schneider et Smithfield. Le juge a débouté les requérants, prétextant n'avoir observé aucune irrégularité dans l'entente. ■

Vif débat autour de l'harmonisation des normes comptables

Le Canada a adopté la norme mondiale basée sur l'acquisition des éléments d'actif à leur juste valeur marchande

Nicolas Milette

La méthode de la fusion des intérêts communs suscite de vives discussions dans le milieu comptable en Amérique du Nord.

L'organisme **Financial Accounting Standard Board** (FASB) aux États-Unis et l'**Institut canadien des comptables agréés** ont récemment mis sur pied des comités d'étude visant l'harmonisation des normes comptables dans le cas de regroupement d'entreprises.

« Le FASB va tenter de ménager la chèvre et le chou, prédit **Jean Paré**, comptable agréé, associé de la firme **Caron Bélanger Ernst & Young**. Au Canada, on privilégie la méthode comptable basée sur l'achat des éléments d'actif à leur juste valeur marchande. Aux États-Unis, la fusion des intérêts communs est davantage employée. »

La méthode de fusion des intérêts communs, aussi appelée *pooling of interest*, permet d'inscrire aux livres la valeur comptable de l'entreprise acquise au lieu d'indiquer sa valeur marchande.

L'acquéreur doit toutefois débourser un montant équivalant à la valeur marchande pour mettre le grappin sur l'entreprise convoitée. Cette technique permet de comptabiliser une valeur inférieure à celle du marché.

Au Canada, l'excédent entre la valeur comptable et la valeur marchande est amorti sur une période de 15 à 20 ans. Ces charges d'amortissement influent négativement sur les ratios financiers de l'entreprise. La méthode de fusion des intérêts communs évite de tels débours.

« Je m'attends à une harmonisation davantage inspirée de la technique de l'achat d'éléments d'actif à leur juste valeur marchande au lieu de la technique du *pooling of interest* telle que pratiquée aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Cette méthode reflète mieux la vraie valeur des actifs acquis », ajoute M. Paré.

Un exemple

Prenons l'exemple d'une jeune entreprise technologique acquise au coût de 10 M$. Pour financer cet achat, l'acquéreur émet pour 10 M$ d'actions ordinaires, soit l'équivalent de la valeur marchande de la jeune entreprise.

Cette valeur est élevée en raison du fort potentiel de développement de la jeune entreprise. Par contre, la valeur comptable inscrite aux livres est faible à cause du peu d'éléments d'actif dont elle dispose.

Trois ans plus tard, déçu des mauvais résultats de la jeune entreprise, l'acquéreur décide de la céder pour 4 M$. La méthode de la fusion des intérêts communs permet d'afficher un gain de 4 M$ alors qu'il s'agit plutôt d'une perte de 6 M$.



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ De gauche à droite : Jean Paré, Stéphan Brizard, Lucie Hétu et François Tellier, de la firme Caron Bélanger Ernst & Young

La structure de financement

Lucie Hétu, comptable agréée, associée, impôt et fiscalité, de Caron Bélanger Ernst & Young, recommande de mesurer l'impact fiscal de la structure de financement lors d'acquisition étrangère. Il est parfois avantageux de procéder à un financement partagé.

« On doit considérer la fiscalité du pays où a lieu l'acquisition et établir la structure de financement en conséquence.

« Les dépenses d'intérêt et les autres coûts de financement ne sont pas tous également déductibles d'un pays à l'autres. Il en va de même des gains et des pertes en capital ainsi que des revenus futurs de l'entreprise achetée. »

Lorsqu'on acquiert une société qui possède un portefeuille de brevets, dans le domaine des biotechnologies par exemple, il est préférable d'enregistrer cette société dans un pays où les impôts et taxes sont faibles.

« À court terme, cette mesure a peu d'effet. À long terme, elle peut faire économiser beaucoup d'argent lors d'une découverte importante. Les gains sur redevances ne seront pas imposés de la même façon d'un pays à l'autre », explique Mme Hétu.

Concurrence plus forte

La déréglementation de services financiers, notamment l'ouverture du marché canadien aux grandes sociétés américaines de financement, telle **Merrill Lynch** qui a acquis **Midland Walwyn** au printemps dernier, va provoquer une concurrence plus féroce entre les prêteurs.

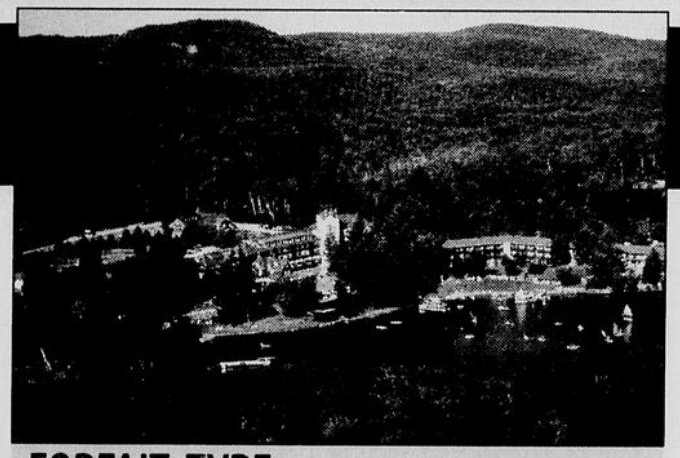
« La profondeur du marché américain est beaucoup plus importante qu'au Canada. Il y a plus d'argent et une plus grande variété de fonds disponibles », affirme **François Tellier**, vice-président, financement corporatif, de Caron Bélanger Ernst & Young.

Depuis l'été 1998, on observe toutefois un resserrement du capital disponible. Les prêteurs, canadiens et américains, font preuve d'une plus grande prudence.

« La crainte d'un ralentissement économique rend les bailleurs de fonds plus hésitants. Les garanties exigées sont maintenant plus élevées », dit **Stéphan Brizard**, associé, financement corporatif, lui aussi de Caron Bélanger Ernst & Young. ■

Renée M. Goyette
Droit du travail et de l'emploi
AVOCATE
• Congédiement
• Préavis et indemnité de départ
• Normes du travail
• Négociation
Une approche préventive et pratique
61 St-Charles Ouest, bur. 202, Longueuil (Québec) J4H 1C5
Tél.: (450) 651-5995 Téléc.: (450) 651-3931

FRP INC
GROUPE-CONSEIL
Pour investir dans le capital humain de l'organisation !
• Analyse et développement des organisations
• Formation et coaching
• Conseils en gestion
Montréal (514) 595-0701 Québec (418) 652-1737
www.dimpact.com/frp
Si une carrière en consultation vous intéresse, faites nous parvenir votre CV par télécopieur au (514) 595-1598.


FORFAIT-TYPE
réunions et congrès :
• hébergement
• deux repas par jour
• salles de réunion
• pauses-café
• service audio-visuel
• accès au centre sportif / piscine intérieure
• frais de service
Forfaits sur mesure pour répondre à vos besoins!

GRAY ROCKS
SKI • GOLF • TENNIS • SPA
SOURCE DE MOTIVATION
Un hôtel de villégiature et centre de congrès au bord d'un lac paisible, au cœur des montagnes et de l'action à Mont-Tremblant.
Le savoir-faire de notre équipe contribue à la réussite de votre événement.
1 800 567-6762
FAX : (819) 425-6725 • www.grayrocks.com


• 18 salles de réunion et de banquet pouvant accueillir de 10 à 500 personnes
• 250 chambres
• 3 restaurants, 2 bars, 2 lounges
Sports et détente sur place
• 36 trous de golf / 22 terrains de tennis en terre battue
• plage et marina privées / équitation / vélo de montagne / tours d'hydravions
• centre de ski alpin / ski de fond / motoneige
• centre sportif avec piscine intérieure, bains à remous, sauna et massages.
NOUVEAU DEUXIÈME GOLF DE 18 TROUS

PricewaterhouseCoopers : nº 1 au monde dans son secteur

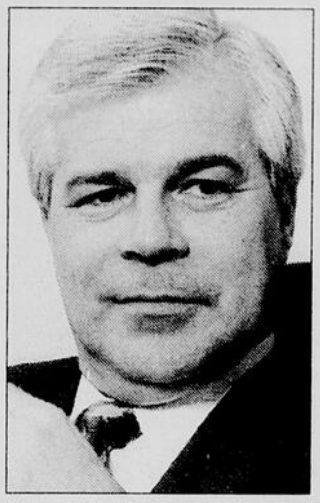
Nicolas Milette

La fusion des firmes **Price Waterhouse** et **Coopers & Lybrand**, en juillet 1998, a donné naissance au plus important cabinet d'experts-conseils au monde.

La facturation combinée des deux sociétés atteint 13 milliards de dollars US. Les deux firmes se répartissent 152 000 employés dans plus de 152 pays partout dans le monde. La nouvelle société est composée à parts égales d'employés, d'associés et de membres au conseil d'administration.

« Nos clients tels que **Ford** ou **IBM**, par exemple, sont aujourd'hui présents partout dans le monde. Nous nous devions de les suivre et de leur offrir des services adaptés à leurs besoins », soutient **Pierre Seccareccia**, associé et directeur pour le Québec, **PricewaterhouseCoopers**.

La fusion de Price Waterhouse et de Coopers & Lybrand était toute naturelle. « Les clients et les marchés étaient magnifiquement complémentaires. Coopers & Lybrand est davantage présente en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest alors que Price Waterhouse domine l'Asie et l'Amérique du Sud. »



■ Pierre Seccareccia : « Les besoins de notre clientèle internationale nous ont incités à faire cette mégafusion. »

Pour ce qui est des marchés, Coopers & Lybrand a une position de force dans les secteurs pharmaceutique, des télécommunications, des institutions financières dont les sociétés d'assurance ainsi que dans le secteur des mines et des ressources.

De son côté, Price Waterhouse est davantage présente dans le multimédias et le divertissement, les médias, les biotechnologies et le secteur bancaire.

M. Seccareccia affirme que la fusion n'a pas donné lieu à des conflits importants parmi les grands clients des deux firmes. « L'approbation de la transaction par les autorités réglementaires antitrust des différents pays pourrait toutefois ralentir l'intégration. »

Par ailleurs, il admet que marier des cultures d'entreprises différentes entraîne souvent des difficultés auxquelles on n'avait pas pensé, notamment pour ce qui est des ambitions personnelles de chacun.

« Marier des entreprises qui ont une histoire centenaire ne se fait pas du jour au lendemain. Pour l'instant, l'intégration va bon train. Dans l'ensemble, peu de problèmes majeurs surgissent. Il faut toutefois souligner que la fusion opérationnelle a été lancée en juillet dernier seulement. »

M. Seccareccia estime qu'il faudra au moins deux ans pour réaliser l'intégration des deux firmes.

Structure décentralisée

Comment faire pour diriger 152 000 employés dans 152 pays ? « C'est certainement un défi de taille. La qualité et l'efficacité de notre service reposent principalement sur l'expertise de nos praticiens et sur notre système interne d'information. »

Les employés ont accès à un puissant réseau interne d'information. La langue d'usage est principalement l'anglais, mais très bientôt les utilisateurs de ce système auront accès à des logiciels de traduction simultanée.

La force des cabinets-conseils tels que PricewaterhouseCoopers réside dans la capacité de créer, d'enregistrer et de transmettre l'information à tous les praticiens de la firme. Ces spécialistes sont appelés à travailler au quatre coins du monde lorsque leur expertise est requise dans un dossier spécifique.

Pour favoriser la mobilité de cette expertise, PricewaterhouseCoopers a décidé de repenser son mode de facturation et de redistribution des honoraires. Avant la fusion, les honoraires, peu importe où ils étaient gagnés, restaient dans chacune des équipes. Ces revenus sont maintenant mieux répartis, ce qui favorise l'échange des expertises.

« Avant la fusion, je ne voyais pas d'un bon oeil le spécialiste de multimédias de notre bureau de New York, par exemple, débarquer à Montréal car le fruit de son travail retournait là-bas. Aujourd'hui, je l'accueille à bras ouverts car les honoraires sont maintenant répartis dans tout le groupe », précise M. Seccareccia.

Recrutement et formation

Depuis l'annonce de la fusion en septembre 1997, le nombre d'employés est passé de 140 000 à 152 000 personnes partout dans le monde. Contrairement à ce qui se passe souvent lors de fusion de firmes-conseils, l'union de Price Waterhouse et de Coopers & Lybrand a donné lieu à une progression significative de l'effectif.

Au Canada seulement, la firme est à la recherche de 600 spécialistes et trouve difficilement preneur.

« On n'a comblé que 150 postes à ce jour ! Les universités offrent une bonne formation de base, mais cet enseignement ne répond pas à nos besoins spécifiques. C'est pourquoi la firme a investi 4 % de ses revenus à la formation et au perfectionnement de ses employés en 1997-1998 », explique M. Seccareccia.

Dans le cadre de la fusion, PricewaterhouseCoopers a formé 2 000 praticiens en l'espace de neuf mois, au Canada seulement. Par ailleurs, les associés internationaux ont tous eu droit à deux semaines de formation intensive à la **Harvard Business School** de Boston, aux États-Unis. ■

Bien connaître la valeur de son entreprise en facilite la vente

Nicolas Milette

Il a fallu six semaines à **Jean-Pierre Gagné** et à **Rémi Marcoux** pour faire entrer les **Imprimeries Gagné**, une entreprise centenaire, dans le giron du **Groupe Transcontinental G.T.C.** L'accord final est intervenu le 14 février 1997.

Au début des années 1980, lors d'une rencontre d'affaires, M. Marcoux a proposé à M. Gagné d'acheter les Imprimeries Gagné.

« À ce moment, cette proposition ne m'intéressait guère. Nous avions encore beaucoup de choses à réaliser dans notre entreprise. Les années ont passé et, 12 ans plus tard, en 1996, j'ai contacté M. Marcoux pour discuter de la possibilité de vendre les Imprimeries Gagné au Groupe Transcontinental.

« M. Marcoux connaissait très bien notre société. De notre côté, nous disposions de trois études concordantes, réalisées par des consultants externes, sur la valeur de notre entreprise. »

La transaction s'est faite en une tournemain. « Nous étions de bonne foi, la revue diligente n'a révélé aucune mauvaise surprise et, surtout, M. Marcoux était prêt à payer le juste prix pour acquérir notre entreprise », se souvient M. Gagné.

Décision unanime

La décision de vendre l'entreprise au Groupe Transcontinental n'a pas provoqué de dissension parmi les actionnaires et haut dirigeants des Imprimeries Gagné.

« Ce fut une décision collégiale entre moi, mes trois vice-présidents et les membres du conseil d'administration. Le processus de réflexion stratégique que nous menions chaque année nous indiquait qu'il valait mieux retirer nos billes du marché », précise M. Gagné.

« Les perspectives de croissance et de rentabilité pour les entreprises de taille moyenne comme la nôtre nous apparaissaient plus faibles; c'est pourquoi nous avons décidé de vendre. »

La vente n'a pas provoqué de nombreux congédiements ou départs volontaires. « Il y a eu quelques départs au niveau administratif. À ma connaissance, il n'y a toutefois pas eu de licenciement significatif au niveau des activités d'exploitation. »

L'annonce de la vente a tout de même ébranlé le personnel des Imprimeries Gagné. « Cela a provoqué un choc important, c'est certain. Puisqu'on avait pris l'habitude d'informer trimestriellement tous nos employés de l'évolution de l'entreprise et des préoccupations de la direction, nos employés ont compris le bien-fondé de notre décision, dit M. Gagné.

« Nos employés ont réalisé que la croissance de l'entreprise et surtout le maintien de leur emploi justifiaient cette décision d'affaires. »

M. Marcoux a demandé à M. Gagné de rester à la tête de l'entreprise pour une période d'un an, à partir de la signature de la vente, le 14 février 1997, afin d'assurer l'intégration des deux entités.

Croître grâce à la spécialisation

Fondée à Saint-Justin par le grand-père de Jean-Pierre Gagné, l'entreprise familiale a vu défiler trois générations de dirigeants.

Jean-Pierre Gagné a mis moins de 20 ans pour faire progresser le nombre d'employés de 25 à 275. Les revenus de l'entreprise ont bondi de 250 000 $ à 40 M$ pendant la même période.

À la fin de 1996, les Imprimeries Gagné réalisaient 50 % de leur chiffre d'affaires au Québec, 38 % ailleurs dans le reste du Canada et 12 % aux États-Unis. ■

Le bon choix de carrière se trouve dans le journal

LES AFFAIRES

Depuis le 31 octobre 1998, la section «Management» du journal *LES AFFAIRES*, offre une occasion inestimable de recruter des professionnels senior en gestion au Québec francophone grâce aux pages «Carrières» qui y sont insérées.

LES AFFAIRES offre une étendue de portée inégalée qui a fait ses preuves. En effet, les lecteurs du journal *LES AFFAIRES* ont fait des études supérieures et sont axés sur leur carrière.
Les études montrent que 60 % des lecteurs sont des diplômés universitaires et 44 % sont des gestionnaires, propriétaires, professionnels et dirigeants (MOPE)*.

L'insertion de votre annonce dans *LES AFFAIRES* lui assure une visibilité dans le journal et dans Internet. Notre nouveau site Web www.lesaffaires.com est l'environnement idéal où les dirigeants d'entreprise, les cadres supérieurs et les candidats diplômés peuvent vérifier les plus récentes ouvertures de postes.

Quand il s'agit de rejoindre les dirigeants d'entreprises et les décideurs influents, le journal *LES AFFAIRES* constitue le choix idéal pour les offres d'emploi au Québec francophone.

Source: *PMB 1998, Québec francophone, 18+



Pour placer une annonce

dans la nouvelle section

«Carrières» du journal

LES AFFAIRES,

veuillez appeler au

(514) 392-9000, ou au

(800) 361-5479.

LES AFFAIRES
Le journal des décideurs.

MAINTENANT,
UN APPEL ENTRE LE CANADA ET LES ÉTATS-UNIS
EST UN APPEL LOCAL

(ET VICE VERSA).



LE NOUVEAU TARIFIXE† NUMÉRIQUE DE CANTEL[MD] AT&T[MC].

Bienvenue dans le voisinage!

UN SEUL TARIF EN AMÉRIQUE DU NORD
POUR AUSSI PEU QUE
20¢
LA MINUTE

PAS DE FRAIS DE DÉPLACEMENT. PAS DE FRAIS D'INTERURBAIN. PAS DE LIMITE HORAIRE.

Maintenant, tous les appels sont des appels locaux. Avec le nouveau Tarifixe numérique, vous pouvez appeler de n'importe où à n'importe où au Canada et aux États-Unis, en tout temps, pour aussi peu que 20 cents la minute*. Pas de frais de déplacement ni de frais d'interurbain. **Absolument !**

Pour plus d'information ou pour connaître le détaillant le plus près de chez vous, appelez le 1 800 IMAGINE (462-4463)

CANTEL[MD] AT&T[MC]

www.cantelatt.com

*Le tarif de 20 cents la minute s'applique au forfait à 300 $ par mois qui inclut 1 500 minutes de temps d'appel en tout temps pour les appels originaires du Canada. D'autres forfaits sont offerts à partir de 75 $ par mois. Des frais additionnels sont applicables pour l'Alaska, Hawaï et le Mexique. Il est nécessaire de posséder un téléphone numérique bimode/bibande pour bénéficier du Tarifixe numérique en Amérique du Nord. † / MD Marque de commerce de Rogers Cantel Inc. MC AT&T Corp. Utilisé sous licence.

Vague de consolidation dans les pâtes et papiers

Norampac devient la plus importante entreprise de son industrie au Canada

Nicolas Milette

Le 30 décembre 1997, les divisions cartons-caisses de **Cascades** et emballage de **Domtar** ont uni leur destinée. La transaction, d'une valeur de plus d'un milliard de dollars, a donné naissance à **Norampac**, aujourd'hui le plus important fabricant de cartons-caisses et de cartonnage ondulé au Canada et le dixième en Amérique du Nord. La fusion permettra aux deux sociétés d'épargner de 40 M$ à 60 M$ par année.

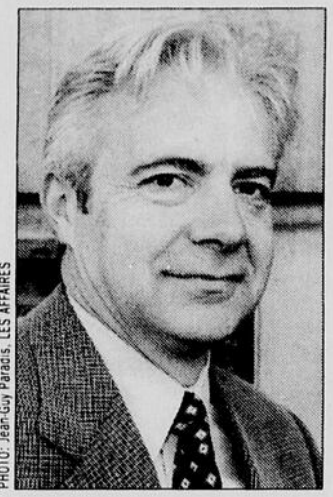


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ Alain Lemaire : « Il faudra au moins deux ans pour assurer l'intégration des deux entreprises. »

Six mois plus tôt, **Laurent Lemaire**, président et chef de la direction de Cascades, avait convaincu **Raymond Royer**, son homologue de Domtar, de cesser de se battre pour les mêmes marchés et d'unir leurs forces afin de créer le chef de file dans le carton au Canada.

Norampac emploie 4 000 personnes réparties dans 30 usines au Canada, aux États-Unis et en France. Elle prévoit réaliser un chiffre d'affaires de plus de 850 M$ en 1998. La nouvelle entreprise est détenue à parts égales par Cascades et Domtar. Cascades assume la gestion de la nouvelle entité, du moins, pour les deux prochaines années.

« Ce n'est pas évident de fusionner des cultures différentes. Domtar a une approche de gestion centralisée alors que Cascades prône la décentralisation et l'autonomie du personnel, précise **Alain Lemaire**, président et chef de la direction de Norampac.

« On n'est toutefois pas entrés chez Domtar avec nos gros sabots. Il a fallu vendre ce changement et exposer les avantages de la décentralisation. Les gens de Domtar nous ont bien accueillis. Faut dire que la division emballage de Domtar avait été délaissée au cours des dernières années. »

M. Lemaire affirme que la fusion a entraîné 5 % de départs non souhaités. « Bien qu'il existe des normes globales pour l'ensemble des usines, on souhaite toutefois donner le maximum de marge de manoeuvre aux employés. Les directeurs de nos usines ont la liberté de s'approvisionner ailleurs que chez Cascades ou Domtar s'ils jugent que c'est rentable d'agir ainsi, par exemple. »

Cascades serait-elle intéressée à éventuellement acheter la participation de Domtar dans Norampac ? « Nous ne sommes pas encore rendus là. Pour l'instant, Norampac doit prendre le temps nécessaire à l'intégration. Les termes de notre entente avec Domtar prévoient toutefois cette éventualité. »

Depuis le début des années 1990, Domtar a progressivement vendu ses divisions de papier journal et de matériaux de construction pour se concentrer sur la production de papiers fins, un secteur où elle excelle aujourd'hui. Il ne serait donc par surprenant de voir Domtar vendre à Cascades sa participation dans Norampac une fois que cet investissement aura atteint la rentabilité espérée.

Le groupe cartons-caisses de Cascades se distingue par l'efficacité de ses usines qui ont réalisé, au terme du dernier cycle complet de l'industrie, une rentabilité globale supérieure à la moyenne du secteur. Domtar, quant à elle, apporte à Norampac d'excellentes installations dans lesquelles des investissements ont été apportés au cours des dernières années.

Outre l'amélioration des machines existantes, Norampac ne prévoit pas d'ajout de nouvelle capacité de production dans ses usines en Amérique du Nord et en Europe. M. Lemaire estime ce budget d'amélioration en machinerie et équipements à environ 45 M$, en 1998.

Objectif : rentabilité

Bien que Norampac occupe la position de chef de file dans son domaine au Canada, elle n'est pas obsédée par la croissance. M. Lemaire estime qu'il vaut mieux viser la rentabilité que la taille.

M. Lemaire a toutefois confirmé que des courtiers et des banques d'affaires ont approché Norampac pour d'éventuelles acquisitions en Amérique du Nord. « Notre deuxième trimestre de 1998 a été supérieur à la moyenne de l'industrie. Les analystes ont certainement les yeux rivés sur notre entreprise. »

Une fois l'intégration des deux entreprises complétée, Norampac sera en bonne position pour connaître une forte croissance dans les cycles haussiers tout en demeurant rentable dans les cycles baissiers. « On pensera alors à l'expansion par acquisition. »

Ombre au tableau

Cette fusion aura notamment coûté 175 emplois à l'usine de Norampac à Pointe-aux-Trembles, dans le nord-est de Montréal. En février dernier, la direction a rencontré les 175 travailleurs pour leur annoncer la fermeture de l'usine.

M. Lemaire explique qu'il y avait surcapacité de production dans la grande région de Montréal, où Norampac possède déjà deux autres usines. Au cours des cinq dernières années, Cascades avait tenté sans succès de rentabiliser l'usine de Pointe-aux-Trembles. ■



Le *syndrome du conquérant*, une réalité difficile à dissimuler

Les ressources humaines se trouvent toujours à l'épicentre de la commotion

Céline Poissant

« Il n'y a pas grand-chose dans la vie d'une entreprise qui déstabilise autant qu'une fusion, affirme **Alain Gosselin**, directeur du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

« Tout y passe, la structure, l'organisation, la culture, la technologie, les plans de carrière et, bien entendu, les individus en place. »

Alors que deux entreprises décident un beau jour de fusionner, l'image qu'elles nous renvoient est souvent celle d'un siège unique et de deux entités pressées de l'occuper en totalité. Cette situation est poussée à l'extrême, mais elle révèle une réalité que des milliers de personnes ont vécu ou auront à vivre à un moment donné de leur vie active.

Peu importe les raisons stratégiques qui poussent une entreprise à fusionner avec une autre ou à l'acquérir, les ressources humaines se trouvent toujours à l'épicentre de la commotion.

Réactions variées

Différents types d'acquisitions-fusions donnent lieu à différents types de réactions. Certains employés quittent de façon précipitée; d'autres tombent dans l'immobilisme à outrance; d'autres encore se livrent de véritables guerres de tranchées.

On assiste aussi à de belles démonstrations du *syndrome du conquérant*, surtout parmi les cadres intermédiaires ou les employés des services d'exploitation. On voit aussi l'absentéisme augmenter à long terme et, pendant la période la plus critique, on enregistre une baisse de la productivité en général.

En temps de fusion, planifier est le mot clé. À partir du moment où on planifie l'annonce, l'intervention et les scénarios possibles, on a un plan d'action. Un plan d'action, certes, mais il est parfois difficile d'évaluer la propension des gens à quitter l'entreprise.

« Par contre, en établissant des contrats d'emploi avec les gens clés, en manifestant un leadership indéfectible, en communiquant sa vision, ses orientations et les attentes réciproques, le dirigeant de la nouvelle organisation aura plus de chances de réussir le mariage des deux entreprises », prétend **Raymond Beaulieu**, vice-président des ressources humaines d'**Asea Brown Boveri**.

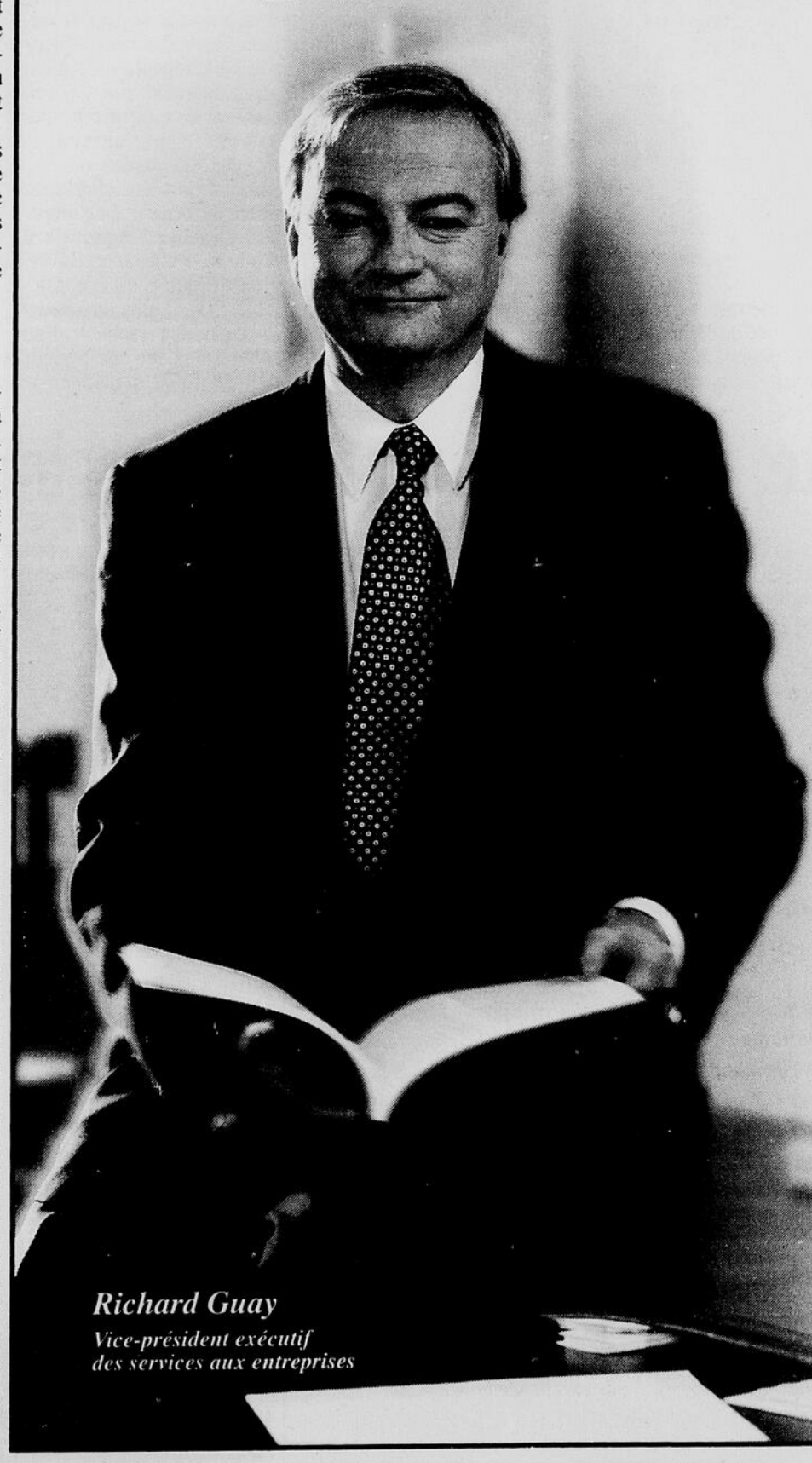
Choisir d'attendre, de mieux se connaître avant de poser les premiers jalons de la nouvelle entreprise comporte un risque qui peut coûter cher. La machine à rumeurs se met inévitablement en branle. « C'est toujours le pire des scénarios qu'on imagine : tout le monde perd son emploi, on ferme boutique, c'est l'anéantissement total, ironise M. Gosselin.

« Puisque personne ne fait de démentis, les rumeurs deviennent presque réalité pour de nombreuses gens. Des individus quittent, souvent les meilleurs. Leur départ alimente davantage les rumeurs, et ainsi de suite. »

Enfin, il importe d'établir un cadre temporel en arrêtant des dates pour la réalisation de certaines étapes. Les échéanciers ont l'effet de rassurer les gens, de leur donner des paramètres tangibles.

Par ailleurs, faire participer les gens de l'interne aux travaux de consultants externes permet de leur donner un sentiment de contrôle, la possibilité d'influencer le processus. ■

N'appelez pas la banque.
Appelez le banquier !



Richard Guay
Vice-président exécutif
des services aux entreprises

« Disponibilité. Rapidité. Efficacité. En tant qu'entrepreneur, vous connaissez l'importance de ces trois mots-clés qui sont à la base de toute réussite. À la Banque Laurentienne, nous appliquons à la lettre ces termes qui se traduisent concrètement par une garantie de service unique que seule notre institution peut vous offrir. »

Notre garantie de service :

Garantie de service — Disponibilité · Rapidité · Efficacité

- Nous vous retournerons votre appel en moins de 2 heures
- Un rendez-vous pourrait être fixé à l'intérieur de 2 jours
- L'esquisse de transaction vous sera remise dans les 2 jours ouvrables suivant la rencontre
- La lettre d'offre vous sera transmise à l'intérieur de 10 jours ouvrables

« Pouvez-vous en dire autant de votre banquier ? »

Pour tout besoin financier de 1 million $ et plus, appelez aujourd'hui même Richard Guay au
(514) 284-6903
1 888 750-6903

BANQUE LAURENTIENNE
SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES

La prime de rétention : pour conserver les dirigeants clés

Le secteur financier offre les meilleures primes de séparation et de rétention

Nicolas Milette

Lors des fusions et des acquisitions, les primes de rétention sont des moyens efficaces pour conserver les dirigeants clés.

Le président de l'entreprise américaine **Bay Networks** ainsi que cinq de ses plus haut dirigeants ont obtenu des primes de rétention de plusieurs millions de dollars dans le cadre de l'acquisition de leur entreprise par le géant canadien des télécommunications **Northern Telecom**.

Ces primes ont pour but de retenir certains haut dirigeants à l'emploi de Bay Networks pour une période d'un an, soit le temps jugé nécessaire pour compléter la transaction entre Northern Telecom et Bay Networks. **David House**, président et chef de la direction de l'entreprise, recevra 4,45 M$ US; **David Rynne**, chef des finances, 1,75 M$ US; **Lloyd Carney**, 1,74 M$ US.

L'entente prévoit par ailleurs que si le dirigeant quitte la société sans raison valable, cette prime lui sera retirée. Par contre, si ces dirigeants terminent la période de transition, on leur remettra, sous la forme d'un montant forfaitaire ou d'échange d'actions, les sommes préalablement établies.

« Le président-directeur général qui négocie la vente de son entreprise ou de l'une de ses filiales doit s'assurer que les meilleurs éléments de son entreprise ne vont pas quitter en cours de route ou juste après la signature de la vente.

« De tels départs ont pour effet de réduire considérablement la valeur de l'entreprise et, par le fait même, le prix d'acquisition », insiste **Pierre Lanoix**, chef de la pratique de l'efficacité organisationnelle de la firme **Watson Wyatt**.

« Pour déterminer la valeur de la prime de rétention, il suffit d'évaluer la période critique de transition, soit la période de négociation et les premiers moments de la transition. »

Allocations de départ

Lorsque des cadres supérieurs de l'entreprise fusionnée ne font pas partie des plans de l'acquéreur, des allocations de départ doivent être négociées. Plusieurs facteurs déterminent la valeur de la prime de séparation.

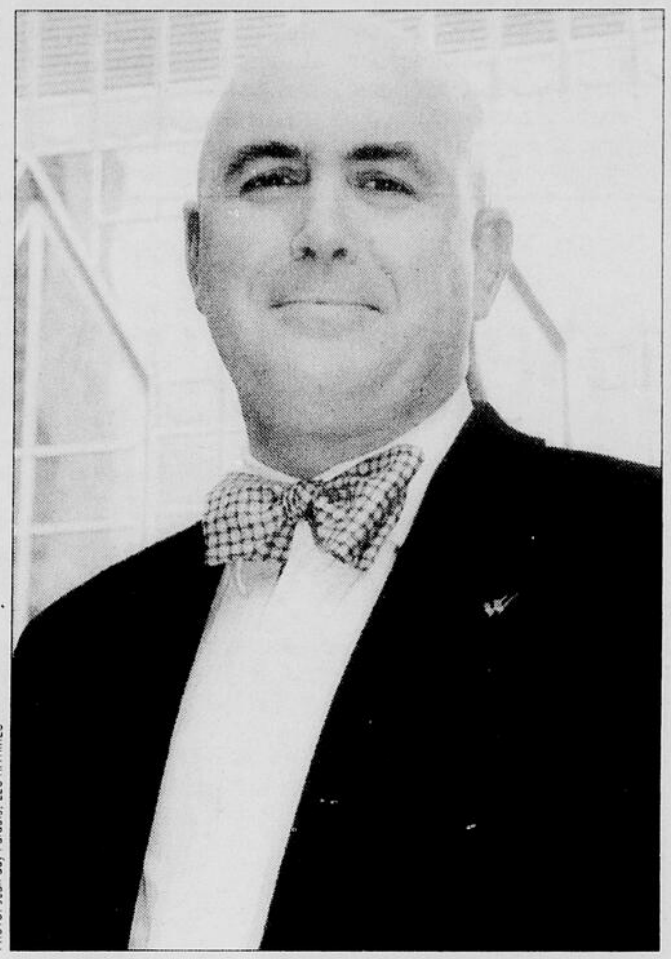


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

« La prime de séparation doit refléter la période estimée qu'il faudra à l'individu pour se trouver un travail équivalent. L'âge de la personne, les raisons et les circonstances du départ ainsi que la vitalité du secteur économique dans lequel se trouve l'entreprise déterminent habituellement la valeur de la prime de séparation. »

■ Pierre Lanoix : « Les cadres supérieurs négocient habituellement bien leurs conditions d'embauche mais négligent trop souvent les modalités de sortie. »

À cet égard, ce sont les entreprises des services financiers — banques, compagnies d'assurance et sociétés de placement — qui accordent les meilleures allocations de départ. « Ce n'est pas surprenant qu'il en soit ainsi car ce secteur offre des salaires supérieurs à la moyenne du marché. »

Lors de la négociation de la prime de départ, il est impératif d'évaluer l'impact fiscal d'une telle allocation. Le régime de retraite est-il transférable ? Est-il plus intéressant d'exiger le versement d'un salaire pendant une période donnée ou de demander un montant forfaitaire ?

Agir avec respect

Les réductions d'effectif liées aux fusions et acquisitions sont source d'insécurité. « Lorsque vous ne faites pas partie des nouveaux projets, il y a lieu de s'inquiéter. Il est d'ailleurs préférable de ne pas trop attendre avant d'agir.

« Plus l'individu attend, plus il a tendance à se replier sur lui-même et à développer un sentiment de rejet à l'endroit de son employeur. Mieux vaut les séparations à l'amiable que les ruptures difficiles. La situation peut être si tendue qu'il faut parfois recourir aux tribunaux. »

L'entreprise doit agir dans le respect de tous lors des mises à pied. Son comportement est habituellement scruté par ceux qui restent. « Une entreprise qui se comporte de façon cavalière à l'endroit des personnes congédiées aura des ennuis à mobiliser les employés en place », convient M. Lanoix.

Les entreprises ont intérêt à éviter les poursuites car cela peut avoir un effet d'entraînement sur les employés insatisfaits. ■

Les régimes de retraite, un enjeu de négociation important

Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de l'examen des régimes de retraite.

Lors d'une vente, l'acquéreur a le choix de transférer le régime de retraite en vigueur, d'y mettre fin et d'en constituer un nouveau, ou de tout simplement y mettre fin et de refuser d'en lancer un nouveau.

« En renonçant au régime en place, l'acquéreur se protège contre les erreurs passées. La fermeture et le lancement d'un nouveau programme engendrent toutefois des coûts élevés », fait observer **Céline Plante**, actuaire à la firme **Watson Wyatt**.

Qu'arrive-t-il aux employés pour lesquels des retraites anticipées étaient déjà prévues en vertu de l'ancien régime, lorsque l'acquéreur décide justement de ne pas reconduire ce régime ? **Michel St-Germain**, associé principal au **Groupe Mercer**, donne des explications :

« Parmi les personnes âgées de 40 ans et moins, les pertes sont normalement peu ou pas importantes, note M. St-Germain. Parmi les 40 à 55 ans, la situation peut devenir plus critique. Les employés de plus de 55 ans sont habituellement perdants, à moins que leur employeur négocie une protection spéciale en leur nom.

« Le secteur des hautes technologies est un domaine où les régimes de retraite sont moins populaires, car le taux de roulement du personnel y est élevé. Les employés d'expérience qui vont vers les hautes technologies doivent alors considérer cette problématique. »

Les régimes supplémentaires

Combien d'employés clés ont droit à un régime de retraite supplémentaire ? Au Canada, les régimes de retraite pour cadres supérieurs sont souvent moins généreux qu'aux États-Unis. Plusieurs entreprises canadiennes offrent à leurs haut dirigeants des programmes de retraite supplémentaires.

Contrairement aux régimes conventionnels, pleinement provisionnés, pour lesquels les sommes nécessaires au versement des pensions se trouvent au compte, les régimes supplémentaires sont non provisionnés. Cela signifie que l'entreprise doit puiser à même ses réserves les montants nécessaires au versement des pensions supplémentaires.

« Pour un individu qui prend sa retraite après 25 ans de service et dont le salaire s'élève à 200 000 $, la rente de retraite provisionnée peut atteindre 50 % du salaire, soit 100 000 $, précise M. St-Germain.

« Le régime supplémentaire peut prévoir le versement d'un 20 % additionnel, soit 40 000 $. Pour assurer une retraite entière de 140 000 $, l'entreprise devra verser 40 000 $ annuellement à même ses ressources. »

Surplus et déficits

Le régime de retraite est-il en situation de surplus ou de déficit ? La réponse à cette question va nécessairement influer sur le prix de vente de l'entreprise.

« Certains acquéreurs achètent des entreprises pour mettre la main sur un régime de retraite excédentaire. D'autres renoncent à l'achat car les montants à verser pour combler le déficit sont trop élevés, indique M. St-Germain.

« Le prix de vente devra alors refléter cette situation. Dans le cas d'un régime déficitaire, l'acheteur pourrait exiger un escompte sur le prix de vente. » (NM) ■

VOUS EMBAUCHEZ ? Êtes-vous bien informé ?
☞☞☞ SAVIEZ-VOUS QUE... ☜☜☜

22 % des candidats ont soit, modifié ou faussé leur curriculum vitae.

10 % des candidats connaissent des problèmes financiers

7 % des candidats possèdent un dossier judiciaire

6 % de la masse salariale d'une entreprise est consacré à l'invalidité au travail.

4.5 % des candidats ont des problèmes de jugement ou d'attitude

3 % des candidats sont improductifs

2 % des candidats ont retiré des prestations d'accident de travail

2 % des candidats manquent de formation ou n'ont pas les aptitudes requises

Saviez-vous que pour un coût inférieur à une journée de travail vous pouvez obtenir une enquête pré-emploi !

Keyfacts « **LA SOLUTION** » pour bien embaucher.

CANADA KEYFACTS®
® Registered trade mark of Keyfacts Enterprises Canada Inc.

Les Entreprises KEYFACTS Canada inc.
Votre compagnie d'investigation par excellence au Canada
☎ (514) 493-2800 / 1-800-561-2471 / www.keyfacts.com

Les perles rares se multiplient, mais comment dénicher la bonne ?

Céline Poissant

Dans le contexte des multiples fusions que l'on connaît depuis la dernière décennie, les personnes en recherche d'emploi regorgent de talents, sont de plus en plus flexibles et prêtes à travailler à moindre coût.

« Actuellement, compte tenu de toutes les fusions et acquisitions d'entreprises, on se retrouve avec une main-d'oeuvre très intéressante qui possède beaucoup de potentiel, constate **Alain Gosselin**, directeur du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

« C'est très tentant d'aller piger dans cette main-d'oeuvre car elle compte de belles expériences de travail et est souvent moins exigeante, les conditions du marché étant difficiles. »

Souvent, les sans-emploi disposés à travailler n'ont pas perdu leur emploi par manque de compétence mais plutôt à la suite de rationalisations, d'acquisitions ou de fusions. S'ajoutent à ces ressources humaines disponibles, des diplômés d'universités et d'institutions spécialisées qui offrent désormais des formations sur mesure et qui sont devenues, au fil des ans, de véritables huîtres perlières.

Comment et où choisir

Dès qu'une demande de dotation est approuvée dans une entreprise, deux scénarios se présentent au gestionnaire des ressources humaines. Recruter à l'intérieur de ses rangs ou se tourner vers l'extérieur. Que faire ?

« Il n'y a pas de réponse magique à cette question. D'une part, si on recrute constamment et seulement à l'intérieur, l'entreprise s'appauvrit, à moins d'avoir un excellent système d'approvisionnement à la base qui fait entrer des gens de très haut potentiel que l'on développe soi-même, insiste **Raymond Beaulieu**, vice-président des ressources humaines d'**Asea Brown Boveri**.

« Par ailleurs, si on va toujours à l'extérieur, il y a un risque très élevé de décourager les gens, dans un premier temps, et de manquer de continuité, dans un deuxième temps. Il est intéressant d'avoir de nouvelles idées, de nouvelles perspectives, mais il faut aussi assurer de la continuité, de l'engagement et du leadership. »

Plus on a d'éléments de connaissance sur les compétences et les réalisations des candidats, mieux on est placé pour faire un choix judicieux. Cela, certaines entreprises l'ont bien compris.

C'est le cas d'Asea Brown Boveri, qui a développé et implanté un système qui facilite le recrutement à l'interne comme à l'externe des meilleurs candidats possibles. Il s'agit d'un outil de gestion informatisé qui a éliminé toute forme d'affichage de postes internes et qui demande à chaque individu de s'inscrire et d'entrer son profil de compétences.

L'employé est désormais responsable de mettre à jour les informations sur son dossier personnel. Il doit aller chercher les compétences et développer les habiletés manquantes pour pouvoir, avec le temps, accéder à des postes qu'il aura identifiés dans le répertoire de l'entreprise. Un agent des ressources humaines validera ensuite sa candidature.

Le répertoire des candidatures externes sur Internet sera assujetti aux mêmes principes d'inscription et la validation sera faite sur une base ponctuelle, selon les demandes.

« Notre nouveau système ne réduit pas forcément la recherche de candidats à l'extérieur, mais vient améliorer la qualité des candidatures internes pour pourvoir ces postes, précise Raymond Beaulieu.

« Notre système prépare la relève et accélère le processus de dotation. La personne choisie arrive en poste beaucoup mieux formée qu'avant. » ■

Les nominations importantes passent par le journal LES AFFAIRES



LES AFFAIRES

Un membre de votre personnel est promu ? De nouvelles recrues se joignent à votre équipe ? Publiez un avis de nomination dans le journal *LES AFFAIRES*. La bonne nouvelle rejoindra vos partenaires, fournisseurs, actionnaires parmi plus de 260 000 lecteurs de toutes les régions du Québec.

Publier vos nominations dans le journal *LES AFFAIRES* témoigne de l'essor et du dynamisme de votre entreprise.

Obtenez plus de renseignements en composant le (514) 392-9000 1-800-361-5479

Recrutement : certaines pratiques coûtent cher en temps

Internet peut représenter un excellent outil de recrutement

Céline Poissant

Il n'y a pas si longtemps encore, une organisation qui désirait embaucher de nouveaux employés plaçait inévitablement des annonces dans les journaux. Cette méthode s'est révélée très efficace pendant de nombreuses années. Mais les temps ont changé.

« Les employeurs critiquent aujourd'hui beaucoup la pertinence des candidatures provenant des journaux parce que les gens postulent en ne tenant pas compte de toutes les qualifications demandées », soutient **François Boulard**, psychologue industriel et organisationnel, qui donne également des cours en sélection de personnel.

« Les gens cherchent un emploi, n'importe quel emploi, et offrent leurs services sans discernement. »

Cela exige beaucoup de travail de débroussaillement en raison du nombre très élevé d'offres de service que peut susciter une seule annonce. On doit traiter en moyenne de 250 à 350 curriculum vitae pour un poste annoncé.

« Ainsi, plusieurs employeurs refusent d'avoir recours aux journaux et s'attardent davantage aux candidatures dites spontanées, c'est-à-dire celles des gens qui offrent leurs services directement à l'entreprise, poursuit M. Boulard.

Programmes de prime à l'embauche pour certaines catégories de postes.

« D'autres employeurs privilégient le recrutement par la référence personnelle de connaissances, de collègues de travail; parfois, on recrute au hasard d'une rencontre. »

Certaines entreprises offrent même des programmes de prime à l'embauche pour certaines catégories de postes où il y a une rareté de main-d'oeuvre spécialisée, notamment dans le domaine des technologies d'information.

On n'a toutefois pas encore de données fiables sur le taux ni le type de succès qu'elles remportent avec de tels programmes, car il s'agit d'un phénomène relativement nouveau.

Les agences extérieures

« Actuellement, les agences de placement et de chasseurs de cadres réussissent à pourvoir un très grand nombre des postes permanents et temporaires, qu'ils soient nouvellement créés ou laissés vacants par des départs », indique **Michel Guay**, vice-président de **St-Amour et Associés**.

« Notre agence, par exemple, a accès à un bassin de candidats qui ont souvent des expériences très pertinentes et des habiletés très spécifiques. »

Une bonne agence réussira aussi à intéresser des candidats qui ne sont pas nécessairement en recherche active d'emploi, mais qui présentent des profils exceptionnels.

« De plus, chaque firme est spécialisée dans un ou plusieurs domaines et possède donc une bonne compréhension des secteurs où elle est active. Elle possède des banques de candidats qui sont mises à jour et qui sont constamment renouvelées. »

« Ce qui distingue les agences de placement des chercheurs de cadres, c'est leur *modus operandi* et le coût des services offerts », précise **Paul Martineau**, directeur des ressources humaines de **Microcell Telecommunications Inc.**

« Alors que l'agence de placement fournit davantage une liste de candidats qui ont été triés sur le volet pour répondre à un besoin spécifique, le chercheur de cadres se substitue à la compagnie dans ses efforts de recrutement. »

Le chercheur de cadres fait tout d'abord une recherche exhaustive dans le secteur d'où émaneront des candidatures intéressantes.

« Le recruteur, après avoir discuté avec le dirigeant des critères et qualités qu'il recherche chez les candidats, identifie des candidats éventuels, prend les références et présente finalement deux ou trois personnes en indiquant pour chacune ses forces, ses expériences passées et son potentiel. »

Temps et argent

Pour l'entreprise qui recrute par la voie des agences de placement ou de chercheurs de cadres, il y a vraisemblablement une économie importante de temps.

« Par contre, il va sans dire que les services offerts par les chercheurs de cadres sont beaucoup plus coûteux que ceux des agences de placement. Mais on ne parle pas ici d'un même niveau de service. Les honoraires peuvent varier entre 20 % et 30 % du salaire de base chez les premiers et en moyenne à 15 % du salaire de base chez les seconds », explique M. Martineau.

L'ère Internet

Évidemment, à l'ère des télécommunications électroniques, Internet offre aussi son lot de postes à pourvoir et devient pour plusieurs organisations dynamiques un excellent outil de recrutement. Des sites de plus en plus nombreux sont mis à la disposition des employeurs et des chercheurs d'emploi.

« Le recrutement sur Internet gagne de plus en plus en popularité. On a remarqué que cette pratique attire toutefois davantage de jeunes candidats car ce sont eux qui maîtrisent les technologies informatiques d'avant-garde », signale M. Boulard.

Récemment, le gouvernement fédéral est passé par l'intermédiaire du site Internet d'un collège situé au Québec pour faire du recrutement. À partir de l'heure à laquelle un candidat s'inscrivait, il disposait de huit heures pour remplir et retourner un questionnaire informatisé.

« Dans ce cas précis, le recrutement de même que l'évaluation se faisaient par le truchement d'Internet. Le poste offert étant situé à Edmonton, on n'a pas eu à déplacer des gens pour faire passer des entrevues de pré-sélection et on avait accès à un bassin de candidats élargi hors des frontières provinciales. »

Il n'en demeure pas moins, affirme-t-on parmi les internautes avertis, qu'il s'agit d'un nouvel outil de recrutement qui devra s'améliorer. Dans plusieurs grandes entreprises, le site Internet donne des renseignements sur l'organisation et les gens intéressés à postuler doivent acheminer leur offre de service par courrier électronique.

Or, dans ce contexte, Internet n'a en fait que remplacé le courrier ordinaire, le téléphone ou le télécopieur, pour le moment. ■



■ **Actuellement, les agences de placement et de chasseurs de cadres réussissent à pourvoir un très grand nombre des postes permanents et temporaires.**

Les modes de recrutement les plus souvent utilisés

- Banque de candidatures spontanées
- Références internes (d'employés)
- Listes d'associations professionnelles
- Agences de placement
- Chasseurs de cadres
- Affichages internes
- Annonces dans les journaux
- Internet

Employeurs et chercheurs d'emploi se rencontrent sur Internet

Une profusion de sites Internet se sont donné comme mission de faire le pont entre employeurs et chercheurs d'emploi.

Dans la majorité des cas, il s'agit de mégasites, souvent à portée internationale, qui offrent aux employeurs la possibilité de consulter les curriculum vitae de milliers de personnes et à celles-ci de poser leur candidature à des milliers de postes vacants.

Ces sites tiennent à jour des banques de candidatures provenant de partout dans le monde. L'employeur et le chercheur d'emploi qui les consultent se voient offrir différentes options de recherche avec possibilités de recoupement par continents, pays, régions et villes, mais aussi par industries, secteurs économiques, expertises, etc.

Ces sites foisonnent en renseignements utiles pour les employeurs qui cherchent à améliorer leur mode de recrutement. On y annonce les dates de cours de formation spéciaux en ressources humaines, de séminaires sur la dotation et les techniques d'entrevue, ainsi que les noms d'agences de chercheurs de cadres et de placement, etc., dans différentes villes nord-américaines.

Naturellement, on renseigne sur les modalités d'inscription aux services d'affichage de postes et, le cas échéant, sur les différents tarifs unitaires ou forfaitaires pour pouvoir les utiliser.

Un site d'intérêt, le *www.hot100.com/jobs/*, tient à jour un répertoire de 100 sites d'emplois fréquemment visités par les internautes. Voici une liste d'adresses qui, bien sûr, est loin d'être exhaustive. (CP) ■

www.careermosaic.com
www.monsterboard.com
www.headhunter.net
www.careerpath.com
www.careerbuilder.com
www.careercity.com
www.recruiting-links.com
www.cweb.com
www.occ.com

LE PREMIER CENTRE D'IMAGERIE NUMÉRIQUE AU QUÉBEC
Kodak digital science

Ensemble Kodak DC220
• Appareil photo numérique
• Objectif zoom numérique 2x / optique 2x
• Enregistrement audio et lecture
• Sortie audio et vidéo
• Carte mémoire 8 mo
• Comprend l'interface USB
• Incluant logiciels
929,99 $

Ensemble Kodak DC260 Zoom Pro
• Appareil photo numérique
• Définition de 1,6 million (1 536 x 1 024) pixels par image
• Objectif zoom numérique 2x/3x optique
• Synchronisation du flash
• Fonction «album d'images»
• Mode d'expositions par intervalles
• Enregistrement audio et lecture
• Logiciel Photo facile 3.0 Kodak Digital Science
1569,99 $

Kodak DCS315
• Le DCS315 est issu du Nikon Pronea reflex
• CCD de 1,5 million de pixels
• Carte mémoire amovible PC mixte
• Écran de visionnement ACL avec histogramme
• Fichiers finaux JPEG à trois niveaux de résolution
7569,99 $

Valide jusqu'au 21 novembre 1998
L.L.Lozeau Ltée
6224, St-Hubert, Montréal
(514) 274-6577
information@lozeau.com

L'entrevue et l'examen médical: ce qui est permis

C'est le *Code civil* qui régit certains aspects relatifs à l'embauche



Céline Poissant

Depuis quelques années déjà, le nouveau *Code civil* régit certains aspects relatifs à l'embauche de personnel et à la gestion du milieu de travail et des ressources humaines. Il en est de même pour la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* en ce qui a trait au droit à la vie privée et à l'intégrité des personnes et à la non-discrimination, en général, et dans l'embauche, en particulier.

La *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* abonde aussi dans le même sens en exigeant qu'une entreprise ne puisse recueillir que les renseignements nécessaires à l'objet d'un dossier, telle la sélection d'un candidat dans le but de pourvoir un poste.

Conformément à la loi, les renseignements personnels sur autrui ne peuvent être recueillis qu'auprès de la personne concernée, à moins que celle-ci ne consente à la cueillette auprès d'un tiers.

L'appel chez l'ancien employeur

François Boulard, psychologue industriel et organisationnel, confirme que la prise de références chez l'ancien employeur est toujours une pratique courante, mais qu'elle comporte des restrictions quant au type de renseignements qu'il est possible de recueillir. Il en est de même pour l'examen médical qu'on fait passer aux candidats.

« On a le droit de vérifier seulement des données objectives, mais on ne peut pas poser de questions de nature subjective qui demanderaient un jugement subjectif ou prêteraient à interprétation. Beaucoup d'employeurs ignorent encore cette règle et ne l'appliquent donc pas.

« Légalement, quand on fait une vérification auprès d'un ancien employeur, il faut vérifier exclusivement les informations que l'on a déjà obtenues du candidat. Ainsi, on ne doit que valider des informations et il n'est pas permis de demander autre chose que ce que l'on sait déjà. »

Vie privée : accès interdit

Mariette Dion, adjointe au président de la *Commission d'accès à l'information du Québec*, explique « qu'à la suite de plaintes d'individus concernant des demandes de renseignements personnels au moment de leur embauche, la Commission a fait enquête, fait ses recommandations et émis, le cas échéant, des ordonnances concernant la nécessité de recueillir certains renseignements lors de l'embauche.



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ François Boulard : « On a le droit de vérifier seulement des données objectives, comme le type d'emploi, la durée ou la raison du départ. »

« C'est le principe portant sur la *nécessité* de collecte des renseignements personnels qui est toujours au centre des interrogations des individus qui se sentent lésés dans leurs droits. »

Ainsi, on peut convenir que des informations en ce qui concerne les études, les compétences et les habiletés professionnelles ainsi que sur l'expérience de travail passée constituent des données pertinentes pour un employeur éventuel.

Toutefois, au stade de la préembauche, des renseignements tels que le numéro d'assurance sociale, la date de naissance et le nom de la banque d'un individu ne sont pas nécessaires et ne doivent donc pas être demandés.

Au moment de l'embauche, l'entreprise pourra recueillir lesdits renseignements pour pouvoir remplir ses obligations aux fins de l'application des lois fiscales. Elle pourra aussi demander le numéro de compte bancaire de l'employé afin d'y déposer directement la paie.

Examen médical

Selon M. Boulard, un employeur ne peut pas demander sous forme d'un questionnaire ou d'une entrevue des informations d'ordre privé comme les antécédents familiaux ou les antécédents médicaux personnels.

■ Le gestionnaire a parfois de la difficulté à faire la part des choses. ■

Ainsi, des questions sur les antécédents de dépression nerveuse, de traitement psychiatrique, de fausses couches, etc., sur les habitudes de vie comme le tabac, l'alcool, le sommeil, ou toute autre question sur des réclamations de prestations à la **Commission de la santé et de la sécurité du travail** (CSST) ou à une assurance salaire n'ont plus leur place dans le processus de sélection.

« Seul l'examen médical, sous réserve de l'obtention préalable du consentement de l'employé, pourrait permettre de vérifier certains aspects précis de la capacité physique et mentale de l'individu à effectuer le travail prévu, soutient M. Boulard.

« Par exemple, un examen radiologique et clinique du dos pourrait renseigner sur la capacité physique d'un individu à soulever des charges lourdes, si le travail demandé exige une telle capacité physique. »

Le *Code civil* prévoit que nul ne peut être soumis à des soins, à des examens médicaux ou à des prélèvements sans son consentement. Or, un individu qui refuse de se soumettre à un examen médical portant essentiellement sur sa capacité à exécuter les tâches requises par le poste pourrait toutefois voir sa candidature rejetée.

Ce refus de l'examen médical devient ici un élément discriminant tout comme le refus d'un candidat de se soumettre à n'importe quel autre test d'habileté relié au poste.

« Antérieurement, on faisait passer un examen médical global et général, alors que maintenant il faut que l'évaluation porte strictement sur les caractéristiques relatives au poste. Selon la *Commission des droits de la personne*, l'employeur peut faire une vérification médicale au même titre qu'il peut vérifier les qualifications des candidats. »

Il est parfois difficile pour le gestionnaire de faire la part des choses entre tout ce que les différentes lois stipulent. Les recueils de jurisprudence constituent pour lui de bonnes sources en cas de doute ou de litige. ■

Liste des lois régissant les activités liées au travail

- Charte québécoise des droits et libertés de la personne
- Code civil
- Code du travail
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels
- Loi assurant l'exercice des droits de personnes handicapées
- Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre
- Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé
- Loi sur la santé et la sécurité du travail
- Loi sur l'équité salariale
- Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
- Loi sur les normes du travail
- Loi sur les régimes complémentaires de retraite

Tableau : LES AFFAIRES

Sites Internet d'intérêt

Commission d'accès à l'information	www.cai.gouv.qc.ca
Commission d'équité salariale	www.ces.gouv.qc.ca
Commission de santé et sécurité du travail	www.csst.qc.ca
Commission des normes du travail	www.cnt.gouv.qc.ca
Ministère du Travail	www.travail.gouv.qc.ca
Office des personnes handicapées du Québec	www.ophq.gouv.qc.ca
Publications du Québec	www.doc.gouv.qc.ca
(on y retrouve le texte de toutes les lois)	

Tableau : LES AFFAIRES

YVES ELKAS inc.
Cabinet-conseil en ressources humaines
Recherche de personnel cadre
485, rue McGill, Bureau 601, Montréal (Qc) H2Y 2H4
Téléphone: (514) 845-0088 - Télécopieur: (514) 845-2518
Courrier électronique: elkas@total.net

ELAM
L'école de langues pour gens d'affaires
Cours de langues (anglais, français ou espagnol) adaptés à votre domaine :

Formateur agréé par Emploi-Québec.
• Finance
• Ventes
• Informatique
• Centre d'appel
• Gestion
• Ressources humaines
• Ingénierie
• Banque
• Hôtellerie
(514) 395-1948
www.erimax.com/elam

Le *benchmarking*, pour se comparer et s'améliorer

En mesurant son rendement interne, il est possible d'établir des liens de comparaison avec d'autres entreprises

Céline Poissant

Ces pratiques, que d'aucuns qualifieraient d'espionnage industriel, sont en partie choses du passé, surtout depuis l'apparition des concours et la création des prix d'excellence des dernières décennies.

« En effet, avec les prix de qualité comme le *Malcolm-Baldrige* aux États-Unis et le *Deming* au Japon, les entreprises qui sont en compétition ont eu à dévoiler certains critères de qualité ayant contribué à leur succès », fait remarquer **André Poulin**, conseiller principal en rémunération de la firme **Watson-Wyatt**.

De plus, dans la foulée du mouvement de qualité, les entreprises ont développé un intérêt marqué pour l'amélioration continue de leur rendement global. Les auteurs à succès comme **Tom Peters**, coauteur des célèbres ouvrages sur l'excellence, et **Philip Crosby** ont également concouru à la divulgation publique de renseignements et de critères d'excellence dans les organisations. Leurs livres faisaient connaître les entreprises et les différentes avenues du succès qu'elles avaient empruntées.

« En fait, les ouvrages publiés dans les années 1980 ont attribué à la réussite et à l'excellence de nombreuses organisations une foule de facteurs qui sont devenus avec le temps des éléments de référence, poursuit André. Poulin. Les autres entreprises ont ainsi commencé à se comparer à celles qui excellaient, d'où est venue l'idée du *benchmarking* (balisage en français) tel qu'on l'entend aujourd'hui. »

Quand on parle de balisage, ou encore de jalonnement, on réfère la plupart du temps à des éléments de qualité, de production, d'excellence générale de l'entreprise.

On se sert de différents ratios, comme les indicateurs d'efficacité ou de productivité, pour mesurer le rendement interne de l'entreprise et pour ensuite établir des liens de comparaison avec d'autres entreprises du secteur.

Pratiques bien établies

Du côté de la rémunération, ces analyses comparatives, appelées études salariales, existent depuis très longtemps, mais elles n'ont jamais porté le nom de *benchmarking*. Ces enquêtes de salaire diffèrent un peu des autres analyses comparatives car elles ont toujours préservé l'anonymat des organisations participantes.

« On garantit aux entreprises qu'elles ne seront pas nommées. Grâce à un certain nombre de repères (*benchmarks*), on réussit à les situer par rapport à un marché de référence », ajoute M. Poulin.

« Il y a des informations qui se partagent ouvertement, d'autres en conservant l'anonymat de l'entreprise. »

En fait, on appelle *repère*[1] la norme d'évaluation déterminant le poste qui permet la comparaison entre plusieurs classes d'emploi ou en déterminant le salarié type qui va servir de référence pour l'évaluation du rendement.

Par contre, il y a eu une évolution aussi du côté des enquêtes de rémunération. Alors que les études salariales comparaient essentiellement l'aspect pécuniaire de certains emplois dans une industrie donnée ou sur le marché du travail en général, l'étude de rémunération a un cadre beaucoup plus large.

« Maintenant, les enquêtes touchent aussi les pratiques de rémunération, c'est-à-dire qu'on cherche à savoir ce que les entreprises offrent comme programmes de rémunération en plus du simple salaire. On entend ici la rémunération variable, le partage des gains de productivité et le partage des profits. Quand on enquête sur ces éléments, cela ressemble peut-être davantage à ce qu'on appelle le *benchmarking*. »

Les techniques d'analyse comparative des différents postes des états financiers d'une entreprise existent aussi depuis des lustres. Là encore, on n'a jamais parlé de *benchmarking*, mais ces techniques de mesure établissant un rapport entre deux grandeurs significatives de la gestion ou de l'exploitation d'une ou de plusieurs entreprises, réussissent à faire ressortir leur position et leur évolution relative.

« Les entreprises se comparent les unes aux autres et les analystes financiers les comparent entre elles aussi. D'une industrie à l'autre, on se sert de différents ratios pour effectuer l'analyse financière.

« Cette pratique peut être associée au *benchmarking* parce qu'on s'évalue, on se mesure et on se compare par rapport à d'autres entreprises de son secteur. »

Le *benchmarking* devient intéressant pour le gestionnaire qui voudra connaître sa position particulière sur une des fonctions de son organisation par rapport aux entreprises du même secteur.

À partir des études qu'il aura commandées sur des éléments spécifiques, il sera en mesure de faire une telle comparaison et de prendre des décisions stratégiques pour corriger le tir et adopter de nouvelles orientations, au besoin.

« L'objectif de toute étude de *benchmarking* étant de se mesurer, dans un premier temps, et de s'améliorer, dans un deuxième temps, les dirigeants ont avantage à connaître leurs forces comme leurs faiblesses, insiste M. Poulin.

« Ces études fournissent des données précises sur les secteurs où l'entreprise est plus ou moins efficace en comparaison avec les entreprises de son secteur. »

Si, comparativement à un certain nombre de pratiques de son groupe de référence, une entreprise se classe au dernier rang, elle mettra en oeuvre des moyens pour augmenter la qualité de ses pratiques. Si, par contre, elle se trouve au premier rang, elle mettra les efforts nécessaires pour s'y maintenir. ■

[1] Source : Vocabulaire bilingue de la gestion des salaires, Robert Dubuc, 1987.



Programmes d'aide aux employés : une mine de ressources indispensables

Céline Poissant

L'objectif premier du programme d'aide à l'employé en difficulté est de lui offrir toute l'expertise nécessaire pour qu'il puisse résoudre son problème.

« Pour l'organisation, c'est de faire en sorte que cette personne puisse retrouver son fonctionnement optimum et puisse être réhabilitée dans son activité, tout en restant dans le milieu de travail », affirme **Jacques Lamarre**, psychologue organisationnel et président de **Jacques Lamarre et Associés**.

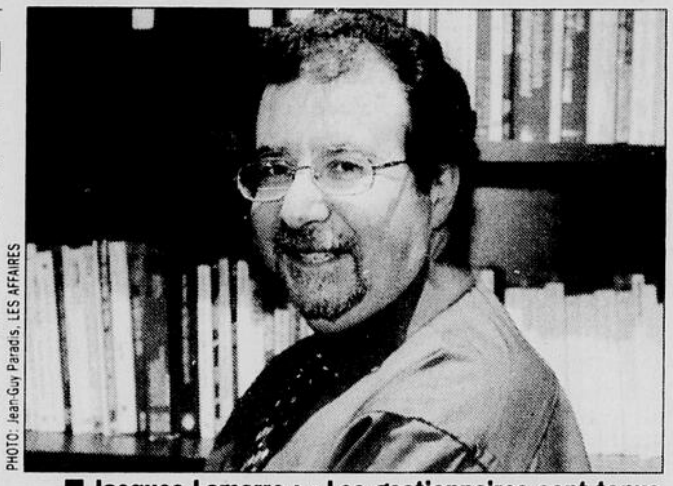


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ Jacques Lamarre : « Les gestionnaires sont tenus de gérer le changement et les situations de crise qui y sont associées. Cela engendre des états de stress énorme chez cette catégorie d'employés. »

Même si cela ne fait qu'une vingtaine d'années que l'on entend davantage parler des programmes d'aide aux employés (PAE), il reste qu'ils existent depuis près d'un siècle.

En effet, les premières interventions auprès d'employés aux prises avec des difficultés remontent à l'époque du pionnier de l'automobile, **Henry Ford**, qui avait institué un programme de contrôle de la consommation d'alcool dans ses installations de fabrication en série.

Ces programmes avaient alors connu un succès mitigé et ce n'est qu'au cours des années 1950 à 1970 que les programmes sont définitivement réapparus dans les grandes entreprises.

D'abord mis sur pied pour dépister et contrôler la consommation d'alcool puis des drogues dans le milieu de travail, les programmes ont, avec le temps, élargi leur rayonnement en offrant de la formation au gestionnaire.

« C'est à cette époque que se sont développés les programmes de résolution de problèmes et de confrontation constructive qui apprenaient aux dirigeants à intervenir auprès des employés ayant des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie. »

Programmes multidisciplinaires

Depuis les années 1980, ce sont les actuels programmes à volets multiples qui sont entrés dans les entreprises. Ils préconisent une approche fondée sur le volontariat et l'anonymat des participants, la confidentialité des renseignements recueillis et le caractère non préjudiciable de la consultation.

« Ces programmes visent à aider les employés aux prises avec toutes sortes de difficultés d'ordre personnel, conjugal, familial, financier, légal, médical et psychologique. Ils prennent aussi une nouvelle orientation : la prévention. »

Il existe des programmes internes et des programmes externes. L'avantage du programme d'aide interne est d'avoir un conseiller dans ses rangs qui connaît bien le contexte et les pratiques de l'entreprise et peut ainsi réagir avec promptitude à n'importe quel problème.

« L'inconvénient majeur est que cette personne peut difficilement conseiller l'organisation sans que les principes de confidentialité et d'anonymat du processus soient mis en péril. C'est une des raisons qui expliquent la création des programmes externes. »

Parmi ceux-ci, on retrouve actuellement de tout sur le marché. Certains proposent strictement des services cliniques tandis que d'autres personnalisent leurs services et développent une relation de partenariat avec l'organisation.

« Les consultants deviennent des partenaires de l'organisation. Ils sont les alliés des gestionnaires et des représentants syndicaux. Ils les aident à intervenir auprès des personnes en difficulté et à faire de la prévention, en leur offrant de la formation sur la résolution de conflit, la gestion de crise, les techniques de communication en temps de réorganisation, etc. »

Diagnostic organisationnel

Le consultant peut être appelé à diagnostiquer un malaise organisationnel général ou sectoriel, puis à proposer des correctifs pour le résoudre.

« Nous posons à l'occasion des diagnostics sur le stress organisationnel et personnel lié au changement lors de fusions ou d'acquisitions, fait observer M. Lamarre. Nous proposons un plan d'action après avoir étudié les facteurs qui influencent ou aggravent le stress dans l'organisation, stress qui sabote souvent graduellement la réorganisation, le changement ou la fusion. »

Le mode de fonctionnement est relativement simple. L'accès aux services d'aide d'une entreprise se fait généralement par voie téléphonique.

« Selon les pratiques de chaque fournisseur de services d'aide, l'évaluation du diagnostic peut être faite soit lors du premier entretien téléphonique ou pendant la première rencontre. On oriente ensuite l'employé vers la ressource appropriée. »

L'employé bénéficie en moyenne de cinq à huit rencontres, sans frais, au cours desquelles il est soutenu et encadré de manière à lui permettre de résoudre son problème ou d'en alléger la gravité.

Établissement des tarifs

On fixe ordinairement les tarifs selon le nombre d'employés de l'entreprise. On retrouve des prix à l'acte et des prix forfaitaires, calculés à partir d'un pourcentage de consultations éventuelles.

« Actuellement, le gestionnaire qui achète des services d'aide connaît peu ce produit et paie souvent très cher pour des services dont il n'a pas vraiment besoin, dit M. Lamarre.

« Le gestionnaire devrait connaître le prix unitaire des consultations qu'il paie. Il lui suffit de se demander combien lui coûte une rencontre face à face avec un professionnel. Dès lors, il saura s'il paie trop cher ou non. »

Les employés utilisent beaucoup plus qu'avant les programmes d'aide. Cette augmentation dans l'utilisation des services vient du fait que, depuis des années déjà, on demande aux employés de s'adapter aux changements technologiques et organisationnels engendrés par les réorganisations, les rationalisations, les fusions et les acquisitions.

On observe que les gestionnaires hésitent davantage à consulter les services d'aide que les travailleurs syndiqués, par exemple. « On développe alors des formules pour cadres qui les aident à gérer leur stress dû au changement, à demeurer des leaders, à concilier le travail et la famille, etc.

« On insiste sur la confidentialité des services, car les cadres sont plus sensibles à la consultation en raison de leur position stratégique dans l'organisation et de la réputation qu'ils ont à maintenir », dit M. Lamarre. ■

Une solution : la prévention

« Quatre-vingt-cinq pour cent des personnes qui consultent les services d'aide affirment que leur problème n'est pas connu de leur milieu de travail », indique **Jacques Lamarre**, psychologue organisationnel.

« On parle alors de prévention secondaire, car on intervient dans des problématiques qui n'ont pas encore touché l'organisation. »

Cette statistique, relevée à partir de questions posées aux participants des programmes offerts par le groupe **Jacques Lamarre et Associés**, n'est pas dénuée d'intérêt pour les entreprises. Elle présente une preuve irréfutable que la prévention est efficace et qu'on réussit à inciter la personne à venir consulter avant que le problème ne dégénère en crise.

L'organisation, il va sans dire, y trouve son compte. Depuis de nombreuses années déjà, le marché du travail est en ébullition constante et les répercussions sur l'entreprise et sa main-d'oeuvre sont omniprésentes.

« Les employés sont aux prises avec des difficultés personnelles très sérieuses qui, souvent, n'ont pas encore eu un impact sur le travail. Ainsi, les mesures de prévention mises en place font en sorte que le problème est rapidement identifié; les conséquences psychologiques qui auraient pu s'ensuivre sont évitées et l'organisation a pu maintenir au travail un employé qui est demeuré efficace. »

Il est intéressant aussi de constater que les gens ont consulté les spécialistes sans crainte de représailles.

Mais tous les cas ne sont pas simples à traiter. « Dans la pratique courante des affaires, une personne pourrait perdre certains droits si elle admet avoir un problème de consommation d'alcool ou de drogue, confie M. Lamarre.

« L'employé est donc confronté à un paradoxe car, pour lui, la décision de consulter un spécialiste peut avoir une incidence grave sur sa carrière. D'une part, on l'incite à demander de l'aide et, d'autre part, il est possible qu'il perde son poste si son problème compromet la sécurité du milieu du travail ou du public. » (CP) ■

LE GROUPE
GAGNÉ·LANGEVIN
MANAGEMENT • CONSEIL

MANAGEMENT
SANS FRONTIÈRE

Fusion, partenariat, impartition, réorganisation, gestion par projet... ces **évolutions,** vous le constatez, suscitent le métissage des **cultures** et sollicitent le renouvellement des modes de **management**.

- Une expertise de plus de 15 ans à **l'international**.
- Des **résultats** supérieurs, **mesurables et visibles**.
- Des **technologies uniques** dans le pilotage du changement, la cohérence du management et l'intégration des solutions.

Redécouvrir le monde, avec vous !

Jean-Louis Langevin
Président

Gaëtan Hubert
Vice-Président Développement

Montréal - Québec - Paris

6721, rue Beaubien Est, Montréal, Québec, H1M 3B2
Tél.: (514) 255-1155 Fax : (514) 255-8611

6375, boul. Henri-Bourassa, Charlesbourg, Québec, G1H 3B5
Tél.: (418) 626-3830 Fax : (418) 626-3837

233, rue du Faubourg St-Martin, 75010 Paris, France
Tél.: 01.40.37.57.69 Fax : 01.40.37.50.48

L'intégration des services informatiques, une étape cruciale

Céline Poissant

À l'instar de tout changement d'ordre technologique important effectué dans une entreprise, l'intégration des fonctions informatiques, à la suite d'une fusion, doit forcément passer par de nombreux questionnements et de nombreuses analyses.

Avant même de pouvoir décider de ce qu'on garde, des changements à apporter et dans combien de temps, le responsable des systèmes de gestion de l'informatique doit déjà connaître la philosophie de gestion de la nouvelle organisation.

Premièrement, la direction de l'organisation nouvellement formée désire-t-elle gérer l'entreprise de façon centralisée ou décentralisée ? La réponse à cette question est essentielle pour la prise de décision qui s'ensuivra quant au choix de l'architecture du système à utiliser.

Placera-t-on toutes les unités organisationnelles qui ont fusionné sur un même système ou les maintiendra-t-on séparées ? Voilà une autre question que se pose **Yves Domaine**, président de **Technologies D** au moment d'intégrer les services informatiques de deux entreprises.

La deuxième grande préoccupation au moment d'analyser les systèmes en fonction est la comparaison des coûts engendrés par la prestation de l'ensemble des services informatiques de chacune des entreprises par rapport aux ventes des unités d'exploitation.

« Par exemple, deux entreprises ont des chiffres de vente de 100 M$ avec un même niveau de service. Si l'entreprise A offre les services informatiques à 1 M$ par rapport à 8 M$ pour l'entreprise B, le gestionnaire aura tendance, toujours pour un même niveau de service, à privilégier l'entreprise offrant les services à meilleur coût. Ce ratio est très important à calculer et est très informatif », poursuit M. Domaine.

En comparant deux services informatiques, cinq postes importants retiennent l'attention du décideur. Il s'agit du personnel, des logiciels, des équipements (amortissement et financement), de l'administration et des communications (réseau de transport de données, Internet, coûts d'impartition).

Qualité de service et logiciels

Dans un troisième temps, la qualité des services informatiques offerts dans chacune des entreprises sera aussi passée à la loupe. On cherchera à connaître le degré de satisfaction des utilisateurs et des partenaires d'affaires tels les clients et fournisseurs.

« Même si ce paramètre était peu examiné il y a encore quelques années, en temps de fusion, on veut désormais connaître le niveau de satisfaction de tous les utilisateurs des systèmes; les utilisateurs internes autant qu'externes », explique M. Domaine.

En quatrième lieu, on passe en revue les logiciels utilisés de part et d'autre ainsi que les équipements qui les soutiennent. On cherchera à connaître l'âge du parc informatique, la facilité d'intégrer, de modifier ou de développer de nouvelles fonctions tel le commerce électronique.

L'effectif

Au cours d'une cinquième étape, on mesurera la qualité du personnel informatique des deux organisations.

Le directeur informatique et les analystes-programmeurs sont-ils à leur place ? Sont-ils proactifs ? Donnent-ils un bon service aux utilisateurs ? Quelle est leur formation ? Peuvent-ils procurer un avantage concurrentiel à long terme ? Ce sont là les principales pistes pour évaluer l'effectif. ■



Conversion à l'an 2000 : les PME semblent prises de court

Céline Poissant

Depuis quelques années déjà, la grande entreprise a des processus bien enclenchés pour remédier aux problèmes de l'an 2000 et rendre tous ses systèmes compatibles, fait observer **Michel Trépanier**, président de **CMT** et conseiller en informatique devenu *spécialiste* du bogue de l'an 2000.

« Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises sont encore peu avancées. Beaucoup d'entre elles n'ont rien entamé du tout ou en sont à leurs tout premiers pas. »

En fait, les informaticiens devenus des *spécialistes de l'an 2000* forment une toute nouvelle race. « Il y a deux ans, personne n'était spécialisé dans le domaine. Les entreprises ont démarré des projets pour l'an 2000 et comme personne n'avait d'expertise en la matière, on a développé une méthodologie, des outils de travail et des plans d'action. »



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Michel Trépanier : « L'an 2000, ce n'est pas seulement le problème du service informatique, c'est le problème de l'entreprise. »**

De l'aide sur Internet

De plus, des compagnies ont publiquement communiqué leur désir d'offrir toute l'aide nécessaire aux entreprises qui voulaient démarrer des projets.

Par exemple, le site Internet d'**IBM** comporte une multitude d'informations pour aider la PME à faire la transition. On y retrouve, entre autres, un guide de planification, une méthodologie de préparation détaillée avec outils de gestion et un centre de soutien technique qui propose des solutions aux problèmes éprouvés dans différents secteurs d'affaires.

De nombreux autres sites Internet ont également vu le jour au fil des mois. Ils visent tous à communiquer et à publier le plus d'informations possibles sur la transition et la compatibilité des organisations à l'an 2000. Il en va de l'intérêt de tout le monde que tous soient prêts en même temps.

Ainsi, il est possible de consulter des revues de presse internationales mises à jour quotidiennement, des répertoires de produits et de services, la liste des entreprises engagées dans le processus, des firmes de consultants, des événements spéciaux, des questions et réponses, etc.

L'origine du bogue de l'an 2000 remonte à une quarantaine d'année alors que sont apparus les ordinateurs de première génération. En vue d'économiser de l'espace de mémoire et de stockage des données, les programmeurs ont adopté la formule des deux chiffres.

Ainsi, le système reconnaissait 98 comme 1998. Toutefois, le 1er janvier 2000, 00 ne sera pas supérieur à 98. L'ordinateur pourrait lire 1900. Nul besoin d'être informaticien pour comprendre qu'une erreur d'un siècle peut engendrer certains pépins...

Plusieurs raisons expliquent le laisser-faire des entreprises. « Au cours des années 1980, il était plus ou moins justifié de développer des programmes pour l'an 2000. On faisait des programmes en se disant que, en 1995-96, on allait convertir.

« Il y avait tout l'aspect technologique lié à ces décisions. On savait que la technologie allait évoluer et qu'elle coûterait moins cher. Or, on s'aperçoit aujourd'hui que cela coûte encore très cher pour convertir. »

Une autre raison de ce retard est imputable au fait que la petite entreprise ne semble pas apprécier l'ampleur du phénomène et des répercussions sur ses propres activités, voire sur sa survie à titre de fournisseur de produits ou services à la grande entreprise.

« Beaucoup de petites entreprises n'ont pas encore commencé car elles n'en mesurent pas l'urgence et se fient en grande partie à leurs fournisseurs de progiciels pour remédier au problème. D'autres souffrent de procrastination et reportent encore à l'an prochain leurs décisions de s'attaquer à la question. Pourtant, le temps passe, et vite. »

Enfin, un autre obstacle qui explique en partie le retard qu'accusent bon nombre d'entreprises est qu'il y a une pénurie de programmeurs qui savent comment faire le pont avec l'an 2000. En effet, les secteurs privé et public autant que les firmes-conseils se livrent une bataille sans trêve et sans merci pour attirer dans leurs rangs les meilleurs programmeurs.

Plan de base

Aux entreprises qui ne se seraient pas encore penchées sur la résolution du problème de l'an 2000, M. Trépanier propose de réagir promptement. « Il leur faudrait démarrer un projet le plus tôt possible, le communiquer à l'ensemble de l'entreprise, former un comité et élaborer un plan d'action.

« À cette étape, elles devraient même songer à retenir les services d'un consultant externe qui a développé une expertise de l'an 2000 et connaît toutes les contraintes qui y sont associées. »

L'entreprise devra ensuite faire l'inventaire de tous les systèmes qu'elle utilise et mesurer l'impact que le bogue de l'an 2000 aura sur ces systèmes et sur ses affaires en général.

Ce n'est qu'après seulement qu'elle pourra déterminer quels systèmes et quels logiciels doivent être corrigés pour devenir compatibles à l'an 2000. Des essais doivent avoir cours; il y aura finalement implantation des systèmes corrigés dans le milieu de travail.

N'oubliez pas les fournisseurs

« Il est aussi nécessaire de passer en revue l'ensemble de ses fournisseurs et surtout ceux qui fournissent des éléments cruciaux, dont l'entreprise ne peut se passer et qui peuvent compromettre ses affaires si elle est privée des services des fournisseurs pendant quelques jours », insiste M. Trépanier. De l'importance accordée à cette étape dépend la survie d'une entreprise.

Même si la tendance actuelle des organisations est de réduire de plus en plus le nombre de ses fournisseurs au profit d'alliances et d'ententes de partenariat avec quelques-uns en particulier, « il pourrait être sage pour une entreprise qui veut réussir sa transition vers l'an 2000 d'avoir plusieurs fournisseurs au cas où un des siens serait incapable de répondre à ses demandes en raison d'un problème au niveau de sa propre production, livraison, etc. ».

On n'a qu'à penser aux fournisseurs de services de télécommunication. Une organisation peut faire affaire avec différentes sociétés, mais elle ne devrait pas écarter la possibilité d'acheter un tel service chez un autre revendeur qui lui garantit qu'il utilise des installations autres que celles de son principal fournisseur.

« L'entreprise doit tenter d'être le moins vulnérable possible en se préparant à diverses éventualités. » ■

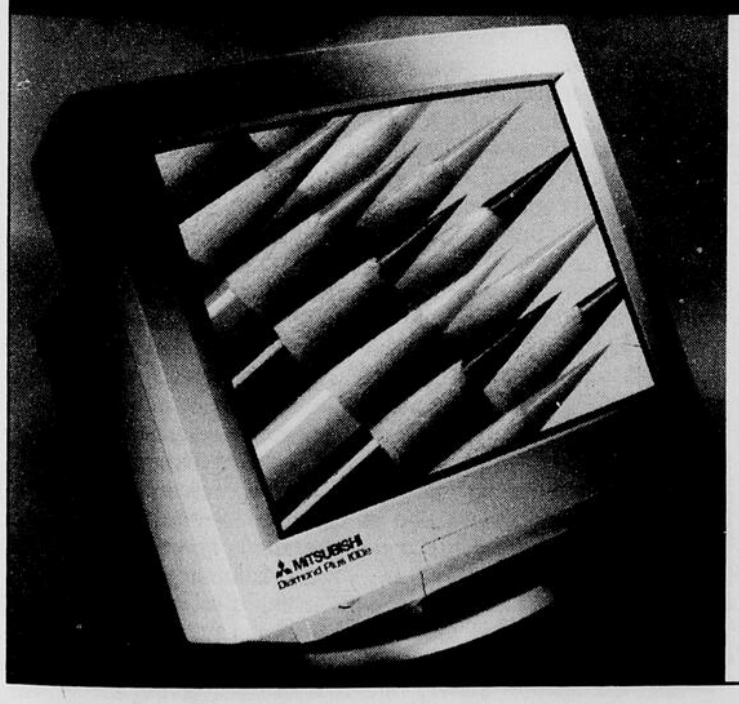
Adresses *Web* utiles sur la conversion à l'an 2000

Adresse	Ce qu'on y trouve
www.year2000.com/y2knews.html	revue de presse, produits
www.businesswire.com/tradeshow/y2k.shtml	communiqués de presse
www.y2knews.com/	revue de presse internationale
www.year2000registry.com/	inscription et liste de compagnies inscrites au registre 2000
www.uis.harvard.edu/year2000	méthodologie, fournisseurs, consultants
www.ibm.com/year2000	aide à la PME, produits, soutien technique
www.microsoft.com/year2000	produits, FAQ*, méthodologie
www.symantec.com/y2/y2k.html	produits, centre de ressources
www.year2000.com/	fournisseurs, articles nouveautés
www.cai.com/products/ca2000/y2000cl.htm	répertoire de produits
www.training.ibm.com/imbedu/conf/yr2000	conférences techniques
www.itac.ca/	méthodologie, solutions, site de l'Information Technology Association of Canada
www.rc.gc.ca/an2000	site du gouvernement fédéral
www.year2000.com/y2kconf.html	conférences et séminaires

* FAQ (Foires Aux Questions - Frequently Asked Questions)

Tableau : LES AFFAIRES

Comment va votre moniteur aujourd'hui?



Votre écran donne-t-ils à votre personnel le rendement voulu pour le servir au mieux? L'image est-elle aussi pointue que des crayons bien taillés? Êtes-vous protégé par un service de remplacement dans les 48 heures? Peut-être pas, à moins que votre organisation ne profite déjà des avantages offerts par les moniteurs Mitsubishi.

La gamme complète des moniteurs primés Mitsubishi a une réputation bien établie de qualité, de fiabilité et d'économie. Notre tube cathodique dernier cri DIAMONDTRON[MC], placé dans nos modèles de 17 et 21 po, fournit les meilleures performances technologiques possibles, avec des images nettes, une luminosité exceptionnelle, un contraste superbe et de riches couleurs brillantes. Tout ceci maintenant à des meilleurs prix qu'auparavant. De plus, vous savez en toute confiance que tous les moniteurs Mitsubishi sont couverts par des programmes d'entretien et de réparations déjà les meilleurs de l'industrie.

MITSUBISHI DIAMONDTRON CRT TECHNOLOGY

Demandez donc à votre détaillant les prix des moniteurs Mitsubishi et obtenez un rendement supérieur, de jour en jour.

Vérifiez notre site Web au www.mitsubishi-display.com, ou appelez-nous au 1-800-450-MITS (6487), poste 170, pour obtenir une évaluation GRATUITE.

©1998 Mitsubishi Electric Sales Canada, Inc.
DIAMONDTRON est une marque de commerce de Mitsubishi Electronic Corporation.

MITSUBISHI
«Des appareils de visualisation innovatifs»

Robotique : oui dans certains cas, non dans d'autres

Le robot ne remplace pas l'homme; il le complète

Céline Poissant

Tout gestionnaire doit se poser plusieurs questions avant d'automatiser une fonction de sa production.

«De prime abord, la grande question est de savoir quelles activités on peut robotiser dans une usine pour améliorer la santé de son entreprise, lance **Robert Daoust**, directeur de l'automatisation au **Centre de recherche industrielle du Québec** (CRIQ).

« Il s'agit non seulement de maximiser ses profits et d'améliorer sa santé financière mais aussi d'accroître la qualité de vie de ses travailleurs. »

On voudra ainsi peut-être robotiser des activités nécessitant la manipulation de pièces dangereuses, dans un environnement rigoureux, des explosifs, des pièces trop chaudes et ainsi ne pas mettre la santé des ouvriers en péril.

Depuis les débuts de la civilisation, l'homme a tenté de se faciliter la tâche en fabriquant outils, machines, appareils de toutes sortes. Toutefois, sa présence dans l'accomplissement du travail n'avait jamais été mise en doute.

Puis, au début des années 1960, le concept de l'*Atelier sans hommes* en fait rêver plus d'un. On abandonne néanmoins cette idée pour des raisons d'implantation technique et d'impact social propres à cette époque.

Pendant une décennie, du début des années 1970 au début des années 1980, les Japonais ont réchauffé le concept avec un projet appelé *M.U.M.*, soit *Methodology for Unmanned Manufacturing System*. Dans ce système, on relègue l'intervention humaine essentiellement aux étapes de mise en course, de résolution de pannes et d'entretien post-production et de prévention.

Cette approche était certes intéressante sur le plan de la réduction de la main-d'oeuvre, de l'augmentation de la productivité et de l'amélioration de la qualité. Or, on se rend vite compte qu'elle ne résout pas tous les problèmes liés à l'intervention de l'opérateur. Par exemple, comment motiver quelqu'un qui regarde une machine travailler ? Quel type d'habileté doit posséder cet opérateur ?

Puis sont venues les approches que l'on connaît aujourd'hui, qui visent davantage à allier l'habileté humaine aux innombrables possibilités techniques du robot.

Complémentarité homme-machine

Une application très récente de la robotique au secteur agroalimentaire illustre bien la complémentarité de l'homme et de la machine.

« Un nouveau robot de découpe de flancs de porc vient d'être installé pour effectuer des opérations très difficiles de coupe de viande dans l'abattoir », précise M. Daoust.

■ Robert Daoust : « La solution gagnante, c'est de combiner l'avantage de l'homme avec celui de la machine. »

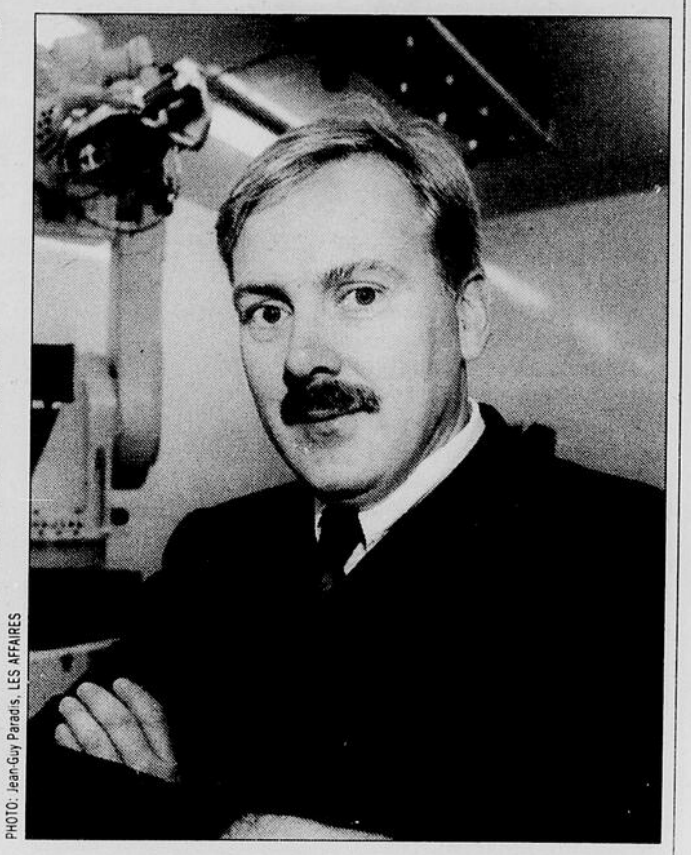


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

En fait, le nouveau robot diminue la prévalence de certaines maladies industrielles liées à un milieu réfrigéré, où une force physique est constamment sollicitée et où des mouvements répétitifs augmentent le risque de tendinite, de scoliose, etc. Les aspects de salubrité et de sécurité du travail n'ont pas été écartés au moment de prendre la décision d'automatiser la tâche.

« Pour les abattoirs, ce robot sert aussi à établir une norme de coupe et une référence dans l'industrie. Une coupe à la main n'est pas toujours aussi constante qu'on le voudrait. Dans le cas présent, on valorise à la fois la matière première et on réussit à obtenir une meilleure qualité. »

Maîtrise préalable du procédé

Mais pour arriver à de tels résultats, peu importe le secteur industriel où on compte utiliser un robot, le gestionnaire doit maîtriser chacune des opérations de son procédé avant d'entamer son projet de robotique.

« Il doit concevoir l'ajout du robot comme un tout, en tenant compte des équipements périphériques nécessaires, de la formation de ses employés, de la sécurité entourant l'aire de travail, etc.

« Une étude a démontré que le coût total de l'implantation d'un robot dans une usine pouvait atteindre quatre fois le simple prix d'acquisition du robot. »

Il ne faut donc négliger aucuns frais susceptibles de s'ajouter à cette installation. Il suffit de penser aux pièces de rechange, à la documentation, à l'outillage du système, aux logiciels d'exploitation du système, au transport et à la mise en service, etc.

L'intelligence artificielle

Plusieurs expériences d'automatisation et de robotique ont confirmé que la machine pouvait remplacer le travailleur dans certaines tâches spécifiques, répétitives, dangereuses et exigeant une très grande précision. Bien programmé, le robot répète constamment la même tâche sans se fatiguer et avec une fiabilité hors pair.

Sa vie utile est plus longue que certaines machines dédiées. Il réussit à uniformiser la qualité, assure la constance du procédé, diminue la main-d'oeuvre.

Mais les machines ont des limites et la plus importante est leur impossibilité de porter un jugement pour déterminer quand elles doivent arrêter de fonctionner. Or, selon M. Daoust, nous nous rapprochons lentement de ce que l'on a longtemps appelé l'intelligence artificielle.

« Notre récent robot de coupe de viande est jumelé à un système de vision artificielle, tridimensionnel, basé sur la triangulation au laser. Les deux technologies combinées, soit la vision et la robotique, donnent ce que nous appelons de la robotique agile, c'est-à-dire que le robot est reprogrammé en temps réel pour chaque pièce de viande qui se présente devant lui. »

La pièce passe devant le système de vision, l'image est captée et traitée et la nouvelle trajectoire du robot est calculée. Le robot exécute ensuite la coupe en fonction de la nouvelle trajectoire qu'on lui a donnée. La coupe est personnalisée selon la taille de chaque pièce de viande.

On peut parler d'intelligence artificielle et de robotique agile car ce sont des ordinateurs qui traitent les données captées à partir d'un système de vision et qui exécutent les calculs. Mais il n'en demeure pas moins que c'est l'homme qui programme encore toutes ces machines.

Autres applications

Les robots se retrouvent de plus en plus dans différents secteurs, dont le domaine médical. « En Californie, on se sert actuellement d'un robot pour percer le fémur dans le but d'y insérer une prothèse ou hanche artificielle. La précision au millième près du trou est largement améliorée par rapport à la même tâche faite manuellement. »

Il en est de même de certaines interventions par endoscopie. Auparavant, la présence d'un assistant commandant les mouvements de la caméra était requise pour aider le chirurgien. Si l'assistant bougeait ou tremblait, le travail devenait très périlleux.

« La caméra insérée dans un trocart et reliée à un moniteur est maintenant actionnée par le chirurgien. Avec de la pratique, le chirurgien augmente la stabilité de son nouvel outil et peut réduire la durée de l'opération. Ici, on ne remplace personne, on donne un meilleur outil à l'homme pour qu'il effectue un meilleur travail », fait observer M. Daoust.

On ne parle donc plus de l'introduction de robots en termes de nombre d'emplois qu'il remplace mais plutôt comme d'un important complément au travail de l'homme. ■

« La CCC a aidé à accélérer la production, à éliminer les problèmes et à repousser les frontières »

Nat Findlay, président, Aerobic Technologies Inc., Sainte-Foy, Québec.

Pour produire du matériel de conditionnement physique de pointe et digne des ligues majeures, il faut être entreprenant et dynamique comme Aerobic Technologies Inc. de Sainte-Foy, au Québec. Grâce à la Corporation commerciale canadienne (CCC), cette société a pu obtenir le fonds de roulement requis pour signé un contrat d'approvisionnement en équipement avec BusyBody Fitness Warehouse, le plus important détaillant d'équipement de conditionnement physique aux États-Unis. De fait, pendant quatre ans, la CCC a aidé Aerobic Technologies à accroître sa production, à exécuter sans heurts ses contrats, à corriger les problèmes de fabrication et à devenir un fournisseur vraiment indépendant. Grâce à la CCC, Aerobic Technologies est devenue une société exportatrice de premier plan.



CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE
CANADIAN COMMERCIAL CORPORATION

50, rue O'Connor,
Ottawa, Canada K1A 0S6
Tél : 1 800 748-8191
ou (613) 996-0034
Téléc. : (613) 947-3903
Cour. élec. : info@ccc.ca
Site Web : www.ccc.ca

Propriété exclusive du gouvernement du Canada

Qualité totale : les paroles s'envolent, les gestes restent !

Première condition pour changer : le sentiment d'urgence

Céline Poissant

L'expression *qualité totale* n'est peut-être plus de toutes les discussions d'affaires, mais il n'en demeure pas moins que les initiatives qu'elle a toujours suscitées sont bel et bien ancrées dans les organisations.

« Bien que le nombre d'entreprises qui utilisent encore le terme *qualité totale* ait diminué de façon draconienne, elles appliquent toutefois religieusement les concepts de cette approche », dit **Joseph Kélada**, professeur titulaire à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

« C'est devenu une façon de faire. On n'a plus besoin de lui donner un titre, un nom, un directeur ni une affiche. On est maintenant à l'étape des réalisations. »

Selon une recherche récente réalisée aux États-Unis, il y a quatre conditions essentielles au succès des initiatives de qualité totale dans les entreprises, précise-t-il.

« Le sentiment d'urgence est la première condition de base pour changer. Sans ce sentiment d'urgence, on fera des pas, des bonds pour changer, mais on ne va pas vraiment changer. »

Malheureusement, beaucoup d'organisations se sont lancées dans la qualité totale sans en avoir besoin. Malgré un succès commercial et économique retentissant, elles ont pris le chemin de la qualité totale parce que tout le monde le prenait.

La deuxième condition *sine qua non* est la volonté de changer. « Il y a des dirigeants qui savent qu'ils doivent changer, mais qui se disent trop vieux, trop près de la retraite; ils préfèrent confier la qualité totale à la relève... plus tard.

« Ou bien, ils commencent en se sentant un peu coupables et y vont à reculons. Avec de telles attitudes, les initiatives de ces entreprises dans le domaine de la qualité se soldent la plupart du temps par un échec monumental. »

Or, il faut non seulement vouloir, il faut aussi pouvoir. Bon nombre d'organisations veulent changer mais n'y consacrent pas les ressources nécessaires.

« Certaines ne peuvent pas se payer les consultants et n'ont pas les budgets pour la formation. Il faut qu'on puisse mettre les efforts voulus, les montants voulus et le temps voulu pour se lancer dans des activités aussi révolutionnaires que la qualité totale. »

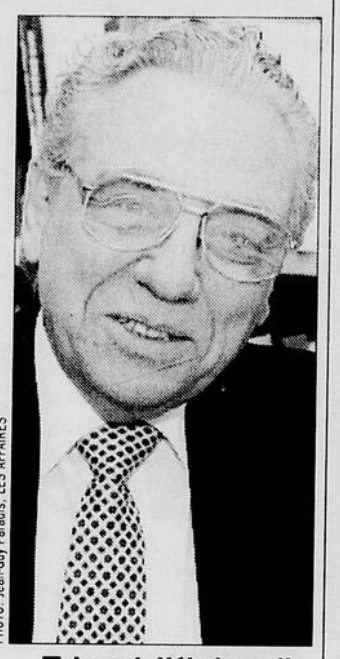


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

Joseph Kélada : « Il faut qu'on puisse mettre les efforts voulus, les montants voulus et le temps voulu. »

La qualité : trois grands concepts

Selon M. Kélada, il existe une énorme confusion sur l'interprétation que font les gens de la qualité totale. « Chacun définit la qualité ou la qualité totale à sa façon. C'est donc dire que les entreprises font des choses, appellent cela de la qualité totale sans vraiment en avoir une définition claire et rigoureuse. Une étude récente a démontré que personne n'était arrivé à trouver une définition universelle et mesurable de la qualité ni de la qualité totale. »

Bon nombre d'organisations veulent changer mais n'y consacrent pas les ressources nécessaires.

Ainsi, pour tenter de définir efficacement ce concept, des chercheurs de l'École des HEC ont étudié des entreprises à succès dans le monde entier. Que ces organisations commerciales soient situées en Asie, en Europe, aux États-Unis ou au Canada, elles ont en commun trois grands concepts de qualité.

« Nous avons trouvé que dans la majorité de ces entreprises, on mettait simultanément l'accent sur la qualité du rendement pour l'actionnaire, la qualité des biens et services pour le client et la qualité de vie pour l'employé. De ces trois concepts de qualité est issue la qualité totale. »

Approche sans frontières

En ayant identifié ces trois importantes formes de qualité, les entreprises peuvent plus facilement mesurer le niveau de satisfaction et déterminer quels moyens seront mis en oeuvre pour réaliser ce triple objectif.

« Il n'y a pas de recette pour réussir mais il y a certes des tendances. Et la tendance que l'on voit se dessiner de plus en plus est celle que les Américains appellent le *boundarylessness*, soit l'approche sans frontières », explique M. Kélada.

Le professeur précise que cette approche, aussi appelée horizontale ou cellulaire, élimine tranquillement les barrières entre les services et fonctionne davantage suivant un mode multidisciplinaire. Les entreprises parlent désormais de cellule pluridisciplinaire dans laquelle on retrouve à la fois des gens de production, de marketing, de finance et de comptabilité.

Les premières données recueillies sur cette nouvelle façon de faire de la qualité démontrent un taux d'efficacité nettement supérieur et un moral beaucoup plus élevé, tous les membres d'une cellule participant à la décision et à l'exécution de la décision.

La notion de qualité totale s'est clarifiée dans l'esprit des employés. La responsabilité incombe maintenant à tout un chacun. À l'heure des félicitations et des gratifications, c'est la cellule tout entière qui est récompensée. ■



LE PROCESSEUR PENTIUM® II.

Pour propulser nos Satellite^MC en orbite.

Des performances exceptionnelles à un prix abordable.

Avec le Satellite^MC de série 4000, le mythe selon lequel un bloc-notes puissant doit coûter cher part en fumée. Ultra-puissants, les Satellite^MC 4000CDS, 4010CDT et 4020CDT bénéficient des mêmes atouts technologiques qui ont fait de Toshiba le chef de file mondial de l'informatique portative. Chaque modèle intègre un processeur Pentium® II et des technologies de pointe comme un lecteur CD-ROM et un lecteur de disquette de 3,5 po intégrés.

Prenez votre envol avec le Satellite^MC 4000CDS, 4010CDT et 4020CDT et découvrez un nouvel univers de performance... à prix avantageux!

4000CDS	4010CDT	4020CDT
• 233 MHz	• 266 MHz	• 300 MHz
• Mémoire vive de 32 Mo	• Mémoire vive de 32 Mo	• Mémoire vive de 64 Mo
• Écran ACL couleur STN amélioré de 12,1 po	• Écran TFT à matrice active de 12,1 po	• Écran TFT à matrice active de 13,3 po
• 3,82 Go	• 3,82 Go	• 6,05 Go

TOSHIBA

1-800-387-5645

www.toshiba.ca

intel inside pentium II

Intel Inside, le logo Intel Inside et Pentium sont des marques déposées de Intel Corporation.

Designed for Microsoft Windows NT Windows 98

Une fusion exige une nouvelle planification du cycle de production

Quatre principaux obstacles à surmonter

Céline Poissant

Lorsque deux sociétés pharmaceutiques décident de s'unir et ne devenir qu'une, il est tentant de croire que les normes rigoureuses de **Santé Canada** les régissant, toutes deux faciliteront l'intégration de leur processus de fabrication.

« En fait, c'est une erreur de penser ainsi. Quand on reçoit l'approbation pour fabriquer un médicament, c'est qu'on a réussi à valider ce médicament et que des essais de stabilité ont donné des résultats concluants et formels, explique **Jean-Marc Leboeuf**, président du **Groupe Créatech**, qui a développé une expertise dans la réingénierie des processus et méthodes de production du secteur pharmaceutique.

« Ce qu'on met à l'essai et qu'on valide auprès des autorités réglementaires, c'est non seulement un médicament mais aussi la façon dont il est fabriqué et l'équipement qui sert à le produire.

« C'est donc dire que dès que l'on veut, par exemple, modifier une pièce d'équipement pour fabriquer un produit existant ou un nouveau produit, il faut repasser toutes les étapes du processus de validation et cela prend généralement beaucoup de temps. »

Deux compagnies pharmaceutiques s'achètent l'une l'autre ou fusionnent en fondant principalement leurs calculs et leurs analyses sur les avantages anticipés, les économies d'échelle réalisables et l'accroissement des parts de marché, surtout lorsqu'elles ont des produits concurrents. Voeux pieux, certes, mais pas automatiquement exaucés.

« L'un des avantages d'une fusion consiste en des économies d'échelle. »

« À la fusion de deux entreprises, il y a création d'une nouvelle entité organisationnelle. Les avantages que celle-ci veut traduire en bénéfices résident dans les économies d'échelle. Par exemple, on ne voudra conserver qu'une seule des deux usines, fait observer M. Leboeuf.

« Idéalement, elle ne voudra pas agrandir une des usines pour intégrer l'autre; elle perdrait l'avantage que comportent les économies d'échelle. Dans le meilleur des scénarios, elle transportera la production d'une usine à l'autre mais pas les équipements. »

En pratique, ce scénario se résume comme suit. L'entreprise hérite d'un portefeuille de nouveaux produits et décide du jour au lendemain que ces produits seront fabriqués et conditionnés sur une chaîne de production existante qui a déjà son propre portefeuille de produits.

Capacité et flexibilité

« La deuxième problématique à laquelle on se heurte inévitablement est de savoir si cette chaîne de fabrication est en mesure de produire davantage et si elle est suffisamment flexible pour soutenir la production supplémentaire.

« Par exemple, une chaîne de conditionnement qui reçoit habituellement des bouteilles rondes à remplir devra peut-être devoir accepter des bouteilles carrées. Si elle n'a pas la flexibilité nécessaire, l'obstacle principal sera une augmentation considérable des temps de mise en course pour l'adapter à la gamme de nouveaux produits. »

Ces délais supplémentaires ajouteront du temps d'attente au cycle de production, qui est parfois déjà très long.

« Comme c'est le cas de n'importe quel autre projet, 40 à 50 % du succès dépend de la planification du nouveau cycle de production, estime M. Leboeuf.

« Il est donc absolument essentiel d'analyser tout l'équipement en place et de déterminer s'il peut s'adapter à la nouvelle structure. Il faut étudier l'impact du retrait ou de l'ajout d'équipement sur le nouveau portefeuille de produits et jauger les conséquences sur le processus de validation des produits. »

Ainsi, la nouvelle organisation se retrouve avec un nouveau portefeuille de produits, à la fois plus grand et plus varié, mais souvent aussi avec une machinerie et un équipement moindres.

« Cette nouvelle diversité pour l'organisation ajoute de la complexité. Or, il n'y a pas de pire ennemi pour une organisation que d'avoir à gérer de la complexité. Cela crée toutes sortes de besoins sur le plan de la capacité de production car on doit constamment modifier l'équipement pour qu'il puisse accepter et absorber le volume supplémentaire », insiste M. Leboeuf.

Comme troisième pierre d'achoppement, il y a toute la question entourant la formation du personnel. « Plusieurs processus industriels reposent encore essentiellement sur la science ou l'art développé au fil des ans par les employés de la production, soit les opérateurs, constate le président de Créatech.

« En temps de fusion, il faut s'assurer de ne pas perdre ce capital humain. Apprendre, maîtriser et contrôler un procédé de fabrication peut prendre des mois, voire même des années. »

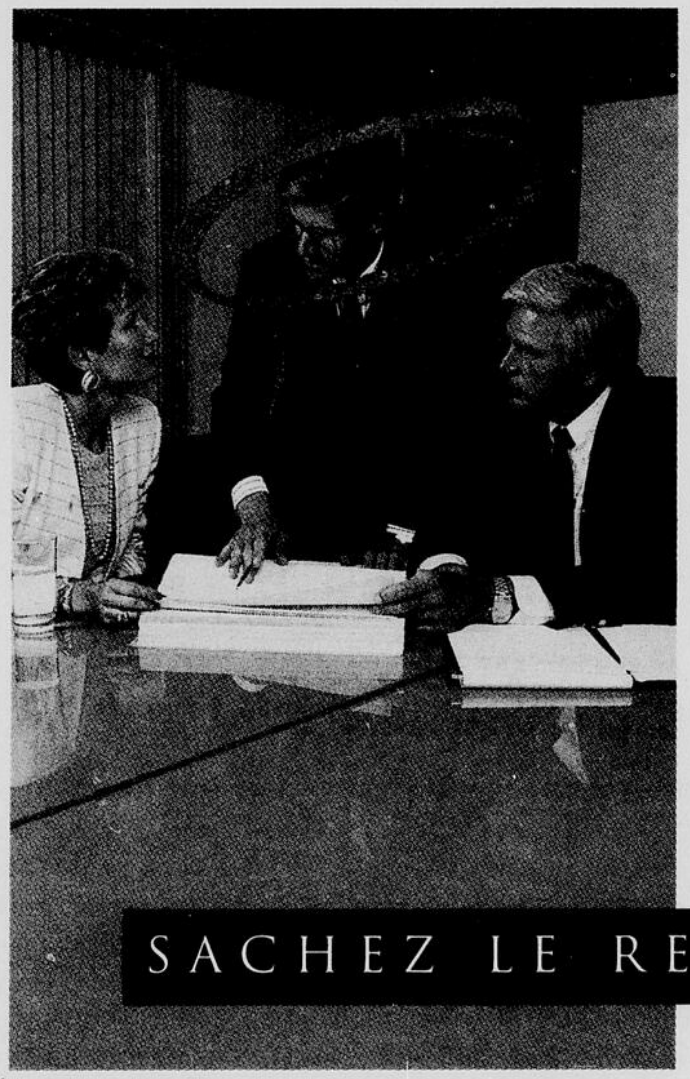
Uniformiser la documentation

Enfin, une quatrième considération touche l'uniformisation des processus de soutien administratif comme le contrôle de la qualité et l'assurance de la qualité.

« Dans des domaines très réglementés comme celui de l'industrie pharmaceutique, où beaucoup de normes et règlements obligent à des suivis stricts, chaque entreprise a sa façon de documenter ses processus de fabrication, de remplir ses documents de validation, de contrôle et de suivi. L'harmonisation de toute cette documentation constitue un problème mais ce n'est pas la mer à boire. » ■

L'administrateur agréé conseiller en management

CMC



Pour faire face aux défis de la complexité, le dirigeant d'entreprise a besoin du conseiller en management pour l'aider à gérer le changement.

Par sa maîtrise des divers aspects de la gestion, par son expertise dans l'application d'un processus éprouvé d'intervention et par sa rigueur d'analyse, le conseiller en management représente une valeur ajoutée essentielle pour accroître l'avantage compétitif des organisations.

SACHEZ LE RECONNAÎTRE

Secteur conseil en management
Ordre des administrateurs agréés du Québec
680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal (Québec) H3A 2M7
Tél. : (514) 499-0880 • 1-800-465-0880
http://www.adma.qc.ca

CMC

Le pouvoir de discerner

ADMA
ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC

ISO 9000 : à l'échelle mondiale, des normes uniformes

Pour survivre, il faut mettre toutes les chances de son côté

Céline Poissant

« En cette fin de millénaire, il n'est pas absolument essentiel d'être certifié *ISO* pour survivre. Vous devez respecter les normes *ISO 9000* seulement si votre client l'exige », affirme **Joseph Kélada**, professeur titulaire à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC).

« La certification *ISO 9000* n'est pas obligatoire pour faire de la qualité. Toute entreprise a ses méthodes de travail et de qualité. Même s'il s'agit d'une petite entreprise, les gens font les choses d'une certaine façon en suivant des règles.

« La différence avec *ISO 9000*, c'est qu'on exige de vous que cette certaine façon de faire soit documentée pour donner des références aux gens qui fabriquent ou fournissent un service. »

Bien sûr, comme nous nous trouvons à l'ère de la mondialisation des échanges commerciaux, techniques et scientifiques, et qu'il est donc nécessaire d'harmoniser les cadres réglementaires de ces échanges, les entreprises doivent mettre toutes les chances de leur côté pour survivre.

On remarque que la conformité à la norme *ISO* est de plus en plus exigée par les clients. Qui plus est, on l'exige parfois même de tous les fournisseurs, distributeurs et détaillants qui forment la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

Que sont ces normes ?

Même si le phénomène des larges banderoles arborant le sigle *ISO* est relativement récent sur les murs des usines et des entreprises au Québec, les normes de l'**Organisation internationale de normalisation** (ISO) remontent déjà à plusieurs années.

L'origine de normes de qualité se situe dans les années 1950. Et c'est l'industrie militaire qui en est la source. On voulait ainsi assurer une qualité uniforme. En fait, tous les pays ont élaboré et appliqué pendant de nombreuses années leurs propres normes nationales de systèmes et de produits.

Avec l'émergence de l'union européenne au début des années 1980, on a tenté de trouver parmi toutes les normes nationales qui existaient un référentiel autour duquel tous les pays pouvaient obtenir un consensus. C'est ainsi que, en 1987, sont nées les nouvelles normes internationales, que l'on a baptisées *ISO 9000*.



PHOTO : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ Jean-Pierre Sauriol : « Le défi que nous avons à relever maintenant : établir la meilleure façon de faire. »

Les normes *ISO 9000* s'adressent à tout les types d'entreprises. Les entreprises doivent faire un choix entre les trois normes du système de qualité, soit *ISO 9001*, *ISO 9002* ou *ISO 9003*. C'est le type de produits et services qu'offre l'entreprise qui oriente son choix de l'une des trois séries de normes. Pour ce qui est de la série *ISO 14000*, il s'agit de normes spécifiques à l'environnement.

Les normes de la série *ISO 9000* s'appliquent au fournisseur qui doit prouver sa maîtrise des processus de conception, de développement, de production, d'installation et de soutien après-vente (*9001*); ou sa compétence en matière de production, d'installation et de soutien après-vente (*9002*); ou encore sa conformité durant le contrôle et les essais finaux (*9003*).

Formalisation des méthodes de travail

« Au fond, on parle d'une norme, mais il s'agit plutôt d'un guide ou d'un modèle de système de qualité, poursuit M. Kélada. On sait qu'une norme impose une façon de faire alors qu'*ISO 9000* établit qu'il faut avoir des méthodes formelles, claires, connues et appliquées dans l'entreprise, mais ne précise pas de quelles méthodes il s'agit ni comment les traduire en mots. »

Les normes *ISO* formalisent ainsi les processus de travail, les processus de gestion et de contrôle de toute entreprise, mais surtout les activités de conception, d'approvisionnement, de production et d'expédition.

Pour accorder une certification *ISO*, on exige que l'organisation ait consigné ses processus de travail dans un manuel de qualité signé par le président de l'organisation. Pour chacun des processus de l'entreprise, on aura un manuel de qualité.

Les exigences du système de qualité *ISO* sont complémentaires et ne remplacent pas les exigences spécifiques aux produits. Ainsi, quand on achète un tuyau de béton au Québec, il est certifié *BNQ* (**Bureau de normalisation du Québec**).

■ La certification *ISO 9000* n'est pas obligatoire pour faire de la qualité. ■

En cas de fusion

Si deux entreprises fusionnent et fabriquent chacune des produits différents, elles conserveront leur manuel de qualité respectif avec les méthodes qu'elles utilisent déjà.

« Toutefois, si elles fabriquent un même produit, elles vont tenter d'homogénéiser leurs manuels de qualité de manière à en avoir un seul. Dès qu'il y a fusion, les manuels de normes et de qualité sont là, mais ils doivent désormais se ressembler, affirme M. Kélada.

« Cela prendra du temps à harmoniser toutes les méthodes car les uns diront que leurs méthodes sont préférables à celles des autres et vice-versa. Il faudra alors établir la meilleure façon de faire. »

Jean-Pierre Sauriol, président-directeur général de **Dessau-Soprin**, en sait quelque chose. Née de la très récente union de deux importantes sociétés d'ingénierie, cette organisation est arrivée à l'étape d'homogénéisation de ses processus de travail.

« Pour ce qui est des méthodes et processus, Dessau et Soprin avaient toutes les deux reçu la certification *ISO*. Le défi que nous avons à relever maintenant est d'arrimer nos manuels de qualité ensemble. Il faudra établir la meilleure façon de faire. »

À cette fin, l'entreprise a formé un comité de travail pour analyser de près l'ensemble des processus de tous les secteurs d'exploitation.

Elle s'est fixé comme échéance la fin de la présente année pour compléter ce travail de bénédictin et elle compte bien respecter son échéance.

« Même si tout a été normalisé par le passé, il faudra normaliser à nouveau et tout cela prendra plusieurs mois. Il s'agit d'un important dossier à gérer parce que viendra ensuite tout le volet de la formation de notre personnel, souligne M. Sauriol.

« Il faudra changer les habitudes, les contrôles, les audits, etc. Ce ne sera pas chose facile car, sur le plan technologique, nous fonctionnons avec des systèmes informatiques et des réseaux différents. »

Qui peut certifier ?

Divers organismes de normalisation, appelés registraires de systèmes de qualité, sont autorisés à certifier une entreprise. Ils procèdent à des évaluations des systèmes et font des audits pour vérifier leur conformité aux normes *ISO 9000*.

Au Canada, ces organismes établissent leur compétence en se faisant accréditer par le **Conseil canadien des normes**, lequel tient à jour une liste de ces organismes.

Pour recevoir la certification *ISO*, une organisation doit avoir consigné ses processus de travail dans des manuels de qualité signés par son président. Chacun des processus de l'entreprise doit faire l'objet d'un manuel distinct. ■

Les organismes de normalisation au Canada

Organisme	Adresse Internet
Association canadienne du gaz	www.cga.ca
Bureau de normalisation du Québec (BNQ)	www.cric.qc.ca/bnq/
Bureau des assureurs du Canada (ULC)	www.ulc.ca
Canadian Standard Association (CSA)	www.csa.ca
Conseil canadien des normes (CCN)	www.ccn.ca
Office des normes générales du Canada (ONGC)	www.pwgsc.gc.ca/cgsb
Organisation internationale de normalisation	www.iso.ch
Quality Management Institute (QMI)	www.csa.ca
Santé Canada (drogues et aliments)	www.hc-cs.gc.ca
Transport Canada	www.tc.gc.ca\qc

Note : Sur plusieurs sites, il est possible de se procurer les normes répertoriées dans un catalogue.

Tableau : LES AFFAIRES

Ogilvy Renault offre, dans le respect de sa longue tradition d'excellence, non seulement des opinions juridiques mais des solutions d'affaires innovatrices répondant aux besoins changeants de ses clients. Un alliage du droit et des affaires axé sur l'avenir.

OGILVY RENAULT

AVOCATS

Montréal Ottawa Québec
Toronto Londres

1981, av. McGill College, Bureau 1100
Montréal (Québec) H3A 3C1
Tél. : (514) 847-4747 / Téléc. : (514) 286-5474

www.ogilvyrenault.com
info@ogilvyrenault.com

Swabey Ogilvy Renault
Agents de brevets et de marques de commerce
Montréal Ottawa Toronto Québec

Le grand défi : réduire le cycle de production

Les gestionnaires font suivre un régime amaigrissant au cycle de production et cela semble bien lui réussir

Céline Poissant

Dans la foulée de la mondialisation de l'économie, des termes comme réduction des coûts, optimisation des ressources matérielles et humaines, rationalisation et réingénierie des processus apparaissent rapidement dans les conversations des gestionnaires.

Au fur et à mesure que l'industrie et le commerce évoluent, de plus en plus de produits sont offerts sur le marché pour satisfaire le plus grand nombre de besoins et de goûts individuels.

Cette grande diversité n'est pas sans avoir d'importantes répercussions sur la production et, plus spécifiquement, sur la durée du cycle de production et sur l'affectation de la main-d'oeuvre aux tâches de production.

« Bien entendu, qui dit diversité dit changements fréquents de produits, donc augmentation des réglages et longues périodes d'arrêt de l'équipement », souligne **André Gratton**, chef de la division des produits pharmaceutiques et services à la production des **Laboratoires Abbott Limitée**.

■ André Gratton : « En 1998, une usine qui réussit à améliorer ses procédés, à rendre sa main-d'oeuvre et son équipement plus efficaces favorise son positionnement face à ses concurrents. »

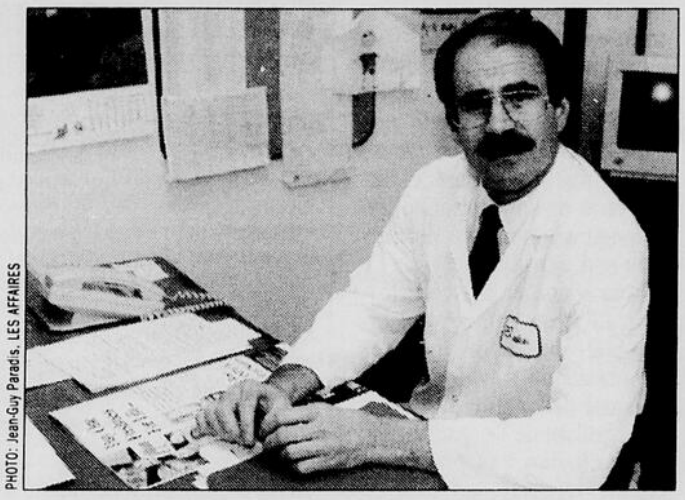


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

« Pour arriver à optimiser son équipement, le gestionnaire de la production doit absolument réussir à accroître la flexibilité de sa chaîne de production en réduisant les temps de mise en course, les arrêts imputables aux pannes et aux activités de changement de lots. »

La durée du cycle de production est calculée à partir du moment où une commande est lancée jusqu'au moment où les produits finis sont mis en stock et prêts à livrer. Les organisations cherchent constamment à minimiser le temps de leur cycle de production par divers moyens.

« Aujourd'hui, toutes les entreprises tentent d'amaigrir leurs activités et une façon d'y parvenir est de produire le plus rapidement possible des éléments de grande qualité en maximisant leurs coûts », explique **Antoine Beaudry**, ingénieur mécanique, spécialisé en production.

« Un des grands problèmes sur une chaîne de production, c'est ce qu'on appelle les arrêts mineurs. Un arrêt, ce n'est pas grave en soi, mais quand on fait le total de tous les arrêts mineurs au cours d'un quart de travail, cela peut représenter 5 %, 10 % ou 15 % d'inefficacité, selon le produit fabriqué. »

Que faire ?

Sur la chaîne de production, les temps de mise en course sont au coeur du problème et leur réduction peut s'exercer de différentes façons. En décortiquant chacune des étapes de la mise en course, on réussit à simplifier certains réglages, soit par des modifications apportées à l'équipement même, ou par le paramétrage spécifique et standard des réglages de chaque produit fabriqué ou conditionné.

« Ainsi, on a trouvé des solutions pour raccourcir la durée de la mise en course et on a simplifié la tâche de régulation, qui peut désormais être effectuée par n'importe quel opérateur, dit M. Gratton.

« La complicité des opérateurs et mécaniciens chargés de la mise en course revêt une importance particulière à cette étape, car ils sont souvent mieux placés que quiconque pour trouver des moyens de gagner du temps. »

L'analyse ergonomique de la chaîne de production peut confirmer la nécessité de déplacer certaines commandes ou certains contrôles se trouvant sur les machines.

« Il est possible, par exemple, de limiter les déplacements des opérateurs en rendant accessibles tous les réglages d'un seul côté de l'équipement, fait observer M. Gratton. Ou encore, on peut réaménager l'espace occupé par l'équipement de manière à optimiser l'interface homme-machine. Moins de déplacements donc, encore là, moins de perte de temps. Toutes les minutes comptent. »

L'automatisation de certaines étapes peut aussi diminuer le temps de cycle. « La détection des défauts et des bris par un système de vision automatisé permet de réduire le nombre de rejets, dit M. Beaudry. L'installation d'un avertisseur sonore ou lumineux à l'intention de l'opérateur permet une intervention plus rapide de celui-ci. Moins de rejets signifie moins de contrôle de la qualité ultérieurement. »

« De nos jours, il est inconcevable de ne pas engager ses employés dans le processus de changement dès le début. Chaque employé joue un rôle clé, fait valoir M. Gratton.

« Il importe, dans un premier temps, d'offrir une bonne formation aux employés et de leur fournir les outils nécessaires pour accroître leur efficacité et leur flexibilité. Dans un deuxième temps, il faut les rendre responsables de leurs résultats et leur faire connaître les enjeux, à long terme, de l'inefficacité. » ■

Quelques termes pour s'y retrouver dans le monde *ISO*

Votre entreprise est *ISO*. Mais encore ! accréditée ? agréée ? enregistrée ? certifiée ?

En fait, plusieurs termes circulent dans le milieu, et les utilisateurs de qui ils émanent ne leur font pas toujours emprunter la bonne avenue. Afin que les lecteurs puissent s'y retrouver, le journal LES AFFAIRES a demandé à **Marie-Éva de Villers**, directrice de la qualité de la communication à l'**École des Hautes Études Commerciales** (HEC), de préciser le sens de certains termes utilisés couramment.

• Accréditation

1. Mandat accordé à une organisation pour la certification (ou l'homologation) des produits.

2. Mandat accordé à un organisme ou à une personne (registraire) pour l'enregistrement d'un système qualité (*ISO 9001*, *9002*, *9003*).

Note - Au Canada, c'est le **Conseil canadien des normes** qui a cette autorité que lui délègue l'**Organisation internationale de normalisation** (ISO) en ce qui concerne les normes *ISO*.

• Accréditer

1. Mandater une organisation pour la certification (ou l'homologation) des produits.

2. Mandater un organisme ou une personne (registraire) pour l'enregistrement d'un système qualité (*ISO 9001*, *9002*, *9003*).

• Agréer (un laboratoire)

Reconnaître (un laboratoire) relativement à la fiabilité des résultats de ses tests et essais.

• Certification

Attestation de conformité d'un produit à une norme établie.

• Certifier

Délivrer une certification pour un produit.

• Enregistrement

Inscription d'un système (*ISO 9001*, *9002*, *9003*) sur un registre reconnaissant ainsi son respect des prescriptions de l'une de ces trois normes.

• Enregistrer

Inscrire un système (*ISO 9001*, *9002*, *9003*) sur un registre en vue d'en constater l'existence, l'efficacité ou l'application suivant les prescriptions de l'une de ces trois normes.

Note - Le terme *certifier* est souvent employé en ce sens; il doit alors être suivi obligatoirement de la mention du mot *système* ou des acronymes *ISO 9001*, *9002*, *9003*. (CP) ■

TRANSCONTINENTAL
Un investissement qui rapporte



❑ **ADIEU PATRON ! BONJOUR COACH !**
Promouvoir l'engagement et améliorer la performance
DENNIS C. KINLAW
200 pages • **26,70 $** *(TPS incluse)*
Grâce au coaching, encouragez vos collaborateurs à résoudre les problèmes, à développer leur autonomie et à donner le meilleur d'eux-mêmes.



❑ **CORRESPONDANCE D'AFFAIRES ANGLAISE**
Règles d'usage, principaux aspects juridiques et 126 lettres modèles
B. VAN COILLIE-TREMBLAY, M. BARTLETT ET D. FORGUES-MICHAUD
400 pages • **29,91 $** *(TPS incluse)* • Couverture rigide
Conçu pour répondre aux besoins des entreprises, ce guide approfondit les règles d'usage de la correspondance en anglais et propose **126 modèles de documents** que l'on doit rédiger régulièrement.



❑ **L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL**
Gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres
HENDRIE WEISINGER
227 pages • **32,05 $** *(TPS incluse)*
Apprenez à mieux décoder vos émotions, à donner et à recevoir une critique de façon constructive, à écouter *véritablement* les autres... et développez une intelligence émotionnelle supérieure !

ENTREPRISE :
NOM :
ADRESSE :
CODE POSTAL :
TÉLÉPHONE : ( ) TÉLÉCOPIEUR : ( )
CHÈQUE ❑ CARTE DE CRÉDIT VISA ❑ MASTERCARD ❑
NUMÉRO : ÉCHÉANCE :

POUR COMMANDER AVEC CARTE DE CRÉDIT, APPELEZ AU (514) **354-2877** OU AU **1 888 299-2877**.
LES BONS DE COMMANDE DES ENTREPRISES SONT ACCEPTÉS. TÉLÉCOPIEUR : (514) **354-7948**.
ENVOYEZ VOTRE COMMANDE À :
LES ÉDITIONS TRANSCONTINENTAL
9820, BOUL. DU GOLF
ANJOU (QUÉBEC) H1J 2Y7

Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc.

AJOUTEZ 3,21 $ DE FRAIS DE POSTE.

AFF GG1998

Au Québec

les décideurs, les gestionnaires avec influence d'achat, les chefs d'entreprises et les gens aisés...



Le journal *LES AFFAIRES* est la référence économique et financière des décideurs québécois.

Chaque semaine, il s'adresse aux propriétaires et cadres d'entreprises, aux professionnels, aux spécialistes de la finance, aux investisseurs et aux épargnants.

Le magazine AFFAIRES PLUS traite de finances personnelles, de gestion de carrière et des façons d'améliorer sa qualité de vie.

Il s'adresse directement aux gens d'affaires, aux professionnels et aux travailleurs autonomes.

La revue COMMERCE jette un regard approfondi sur l'actualité économique québécoise, les stratégies des grandes entreprises et de ses dirigeants.

Les lecteurs-cible: les décideurs les plus influents au Québec, les dirigeants et propriétaires d'entreprises, les cadres et les professionnels.

Le magazine PME aide les propriétaires et dirigeants de PME québécoises à mieux gérer leur entreprise en publiant, chaque mois, des articles de fond touchant le financement, la formation, les technologies, la production, le marketing et le commerce international.

Lectorat certifié par le PMB 98



...lisent nos publications. Soyez-y!

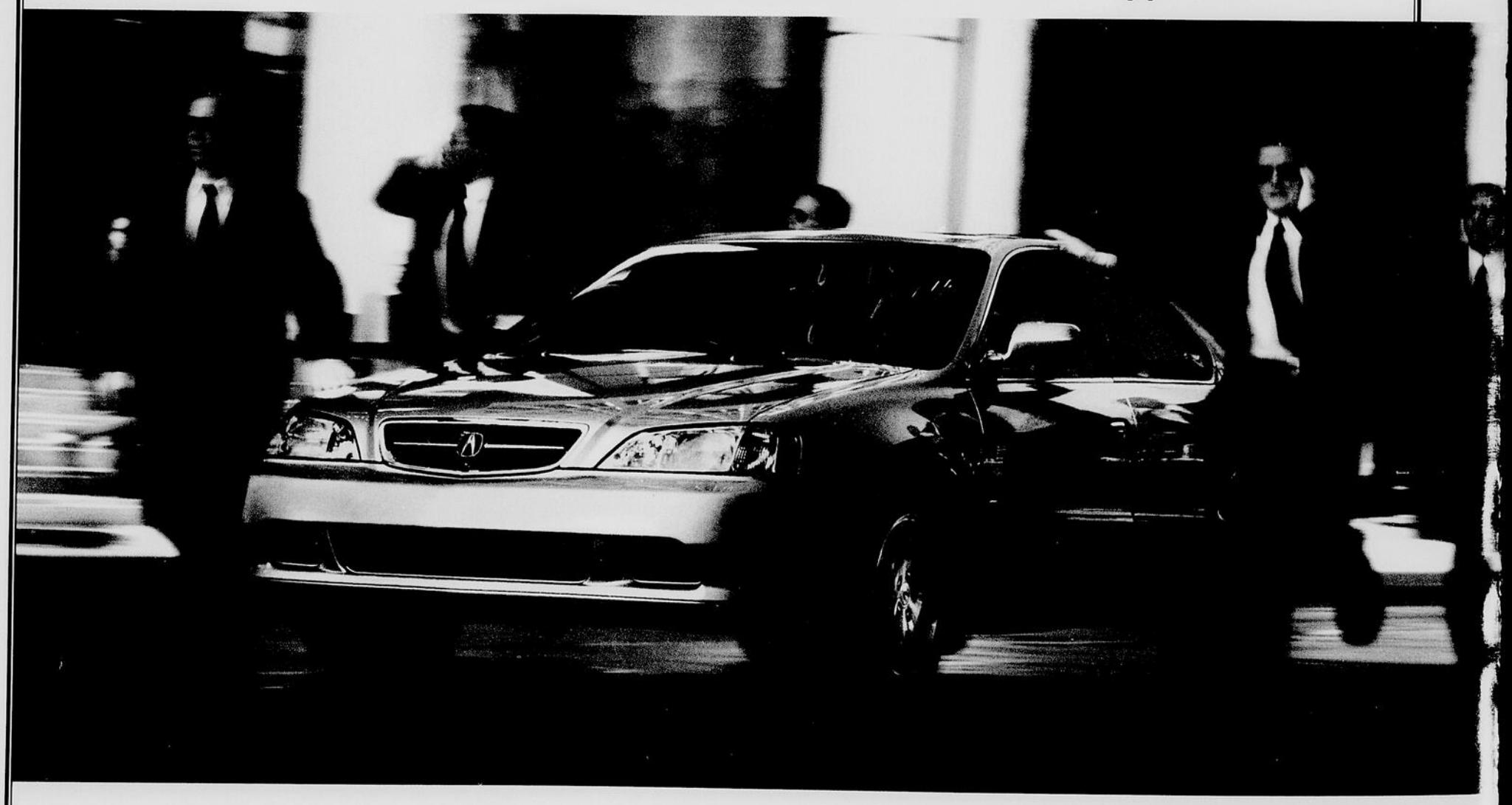
transcontinental
ÉDITION



***La TL 1999 offerte à 35 000 $**

Que pourrions-nous dire de plus d'une automobile dotée, de série, de plus de 100 touches de luxe parmi lesquelles plusieurs ne sont offertes qu'en option sur d'autres voitures de grand luxe. La nouvelle TL possède un équipement impressionnant comme, notamment, des sièges chauffants garnis de cuir, un toit ouvrant électrique, une chaîne sonore Bose® avec lecteur de CD et l'antipatinage des roues. La TL n'excelle pas seulement par les aménagements de son habitacle, mais aussi par ce qui se trouve sous le capot. Son fougueux moteur de 225 chevaux, muni du système VTEC exclusif, est tout à fait capable d'éveiller en vous le conducteur sportif. C'est pourquoi nous croyons qu'aucune autre voiture n'approche la nouvelle TL, et cela sous plus d'un aspect. Pour plus d'information, rendez-vous chez votre concessionnaire Acura ou composez le 1 888 9-ACURA-9.

Voici la toute nouvelle Acura TL. Absolument rien... ne s'en approche.



* PDSF de la 3.2TL 1999. Transport et préparation (850 $), immatriculation, assurance et taxes en sus. Le prix de vente du concessionnaire peut être inférieur. Tous les détails chez votre concessionnaire.
®Bose est une marque déposée de Bose Corporation.

Une vision qui inspire un élan de passion. ACURA