

**CAHIER  
SPÉCIAL  
DETACHABLE**  
LE  
**FORUM DE  
L'ORDRE DES C.A.**

**ACCÈS À L'EXAMEN  
RESSERRÉ**

LES ÉTUDIANTS SE  
PRÉSENTENT À  
L'EXAMEN PAN-  
CANADIEN MIEUX  
PRÉPARÉS C-3

**UN APERÇU DES ÉCHANGES**

Le 16 juin, l'Ordre des Comptables agréés du Québec tiendra son forum annuel. Ce cahier résume les sujets qui touchent les membres de la corporation et, dans les pages C-6 à C-11, les conférences qui seront présentées.

# LES AFFAIRES

MONTRÉAL, LE SAMEDI 10 JUIN 1995

CAHIER C — 12 PAGES

Réal Sureau compte bien profiter de son mandat de président de l'Ordre des comptables agréés du Québec pour faire avancer le dossier du regroupement des trois corporations professionnelles de comptables : les CA, les CMA et les CGA. M. Sureau entrera en fonction le 16 juin.

L'Ordre des comptables agréés (CA) compte 15 000 membres, l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec (CMA), 3 000, et l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA), 5 000. Leur regroupement donnerait ainsi naissance à une nouvelle corporation de 23 000 membres.

Nouvelle corporation parce que M. Sureau se défend bien de vouloir fusionner les deux autres. Le dossier est d'ailleurs assez délicat, les deux plus petites corporations craignant de se faire avaler par la plus grosse.

La nouvelle entité pourrait incidemment prendre le nom de Corporation des comptables professionnels agréés du Québec, les titres de CA, CMA et CGA disparaissant pour faire place à celui de CPA.

Selon M. Sureau, de Gestion Sureau Limitée, de l'Île-des-Sœurs, près de Montréal, ce regroupement est d'autant plus envisageable que les CGA québécois sont les seuls au Canada à être titulaires d'un diplôme universitaire et ce, depuis 1990.

L'Ordre des comptables agréés a déjà élaboré un modèle de regroupement des trois corporations, avec la collaboration de l'Office des professions du Québec qui, soit dit en passant, n'a pas d'équivalent dans les autres provinces. Les CA n'ont pas encore présenté leur projet aux CMA ni aux CGA, mais une rencontre dans ce but devrait avoir lieu prochainement.

**La régie d'entreprise : prioritaire**

En plus de poursuivre les démarches entreprises par son prédécesseur relatives à la mise en place du diplôme de deuxième cycle, M. Sureau veut pro-

Le rêve du nouveau président de l'Ordre des comptables agréés, Réal Sureau :

## REGROUPER CA, CMA ET CGA

mouvoir chez les CA l'implantation de meilleurs contrôles en matière de régie d'entreprise, un sujet dont on parle beaucoup depuis quelque temps. La régie d'entreprise est en fait la sur-

veillance du comportement des administrateurs nommés sur les conseils d'administration.

« L'Institut canadien des comptables agréés songe à élaborer des politi-

### Les CMA et les CGA vont poursuivre les discussions

L'Ordre des comptables en management accrédités (CMA) et l'Ordre des comptables généraux licenciés (CGA) entendent poursuivre la discussion avec Robert Diamant, président de l'Office des professions du Québec, sur le projet de fusion avec l'Ordre des comptables agréés (CA). M. Diamant agit comme intermédiaire entre les trois ordres.

François Renaud, président-directeur général de l'Ordre des CMA, nous a affirmé que son ordre était prêt à examiner de plus près le projet de fusion. « Tôt ou tard, on devrait y arriver (à une fusion). C'est le gros bon sens qui le commande. Il y a une pression du marché vers cela », a dit M. Renaud.

Pierre Barnès, président de l'Ordre

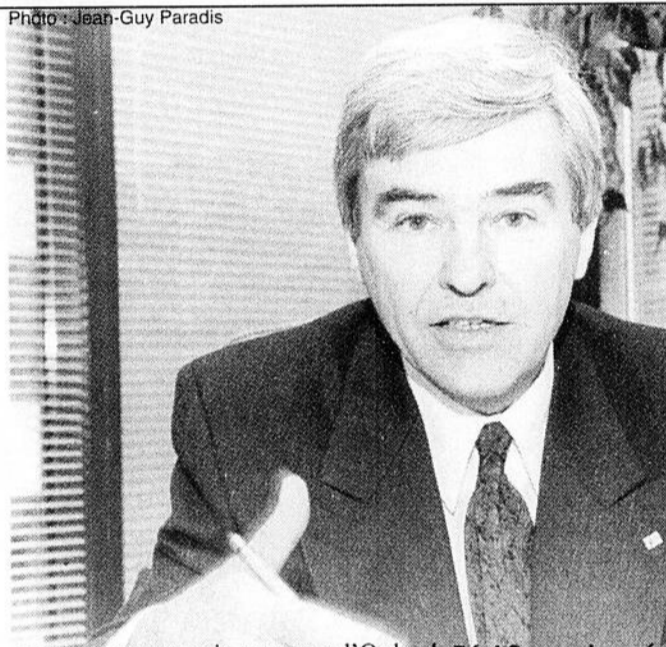
des comptables généraux licenciés (CGA) se montre prudent. « Nous avons été échaudés en 1988. Il y avait une proposition de fusion sur la table et les comptables agréés ont changé d'idée.

« Nous avons posé des conditions à une poursuite des discussions à ce sujet avec le président de l'Office des professions », a déclaré M. Barnès, sans préciser ces conditions.

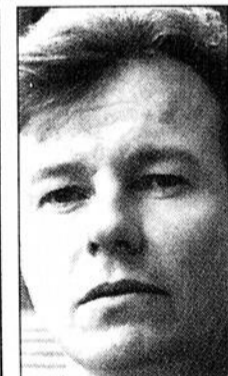
Advenant une fusion des trois ordres de comptables, les membres du futur Ordre des comptables professionnels agréés se partageraient en trois sous-groupes : la vérification, la juricomptabilité et la gestion.

JEAN-PAUL GAGNÉ

Photo : Jean-Guy Paradis



Réal Sureau ira présenter un projet de regroupement aux CMA et aux CGA. Une rencontre dans ce but devrait avoir lieu prochainement.



DOMINIQUE FROMENT

**Expertise + expérience  
Partager pour mieux réussir**

Grâce à son réseau, notre équipe de professionnels du Québec est en mesure de vous orienter dans vos décisions à l'échelle locale ou internationale. Nous avons 447 bureaux répartis dans 118 pays pour vous offrir expertise + expérience !

**Price Waterhouse**  
Comptables agréés, conseillers en gestion



## Une quinzaine de villes sur l'itinéraire de la tournée Les C.A. feront une tournée sur l'environnement

L'automne prochain, l'Ordre des comptables agréés du Québec fera une tournée de conférences sur un sujet qui se retrouve de

plus en plus souvent au coeur des préoccupations : l'environnement. Tous les documents seront préparés par des spécialistes

en environnement et les conférences seront présentées par un communicateur professionnel. La corporation profession-

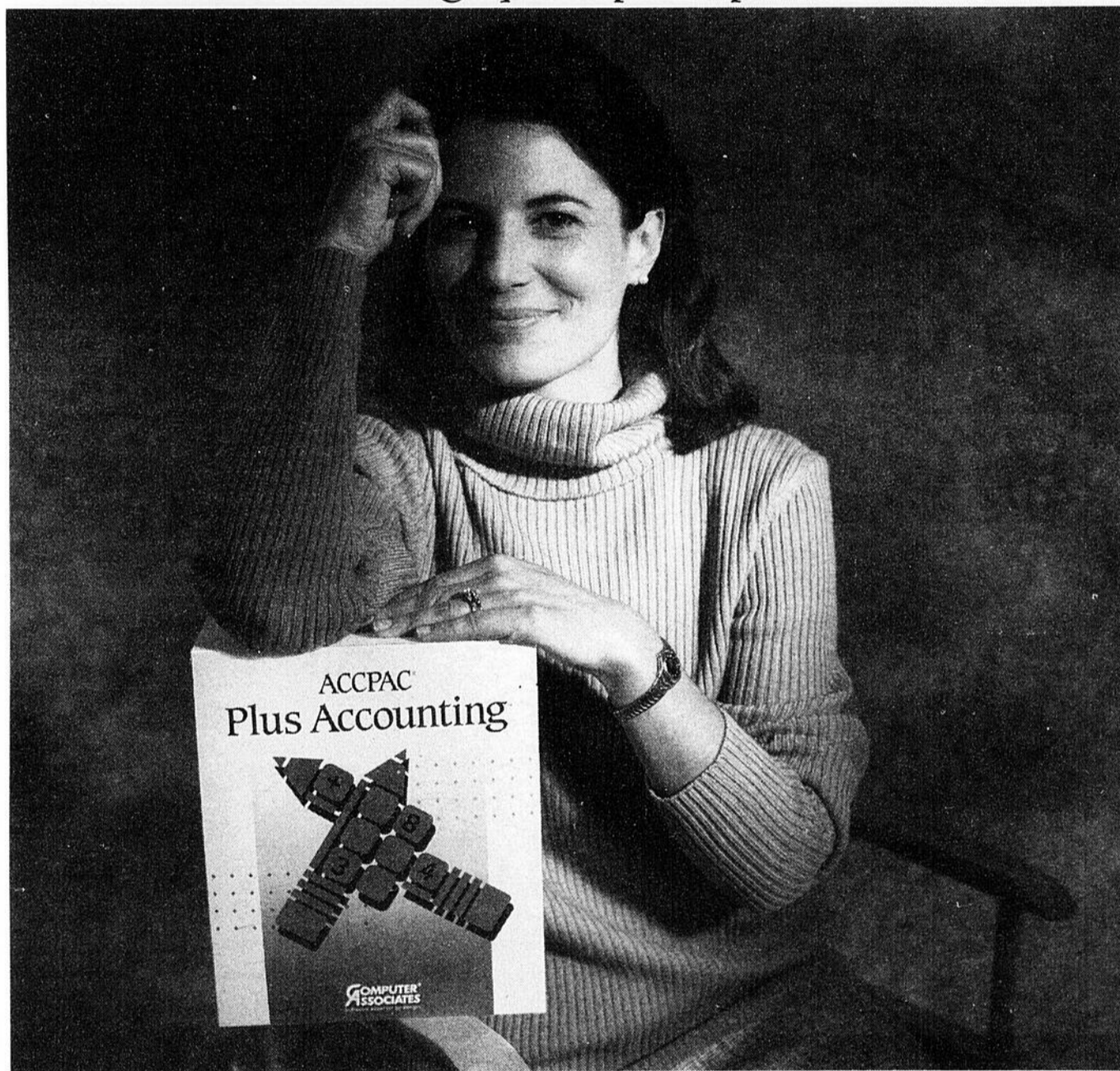
nelle se rendra dans une quinzaine de villes afin de sensibiliser les petites et moyennes entreprises (PME) à la question.

Photo : Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES



Francine Cléroux : « La gestion environnementale peut augmenter la rentabilité des entreprises. »

«Une bonne nuit de sommeil.  
C'est sans doute l'avantage qui me plaît le plus.»



Grand livre et États financiers  
Comptes fournisseurs  
Comptes clients  
Contrôle et analyse des stocks  
Gestion des commandes  
Livre de paie  
LanPak  
DynaView  
Gestionnaire multifenêtre  
Prix de revient  
Analyse des ventes  
Facturation de détail

«Lorsque je recommande ACCPAC, je le fais sans hésitation. Je sais que mes clients se procurent le meilleur progiciel de comptabilité sur le marché.

Non seulement est-il facile à apprendre et à utiliser mais, il est garanti par une société qui, étant donné son chiffre d'affaires d'un milliard de dollars, sera des nôtres pendant des années et des années.

C'est une recommandation qui ne me fait jamais perdre de sommeil.»

ACCPAC plaît pour diverses raisons. Mais quelles qu'elles soient, tout le monde tombe d'accord sur au moins une chose : ACCPAC® Plus est le numéro un des logiciels de comptabilité en Amérique du Nord. En effet, les résultats d'une étude réalisée récemment par Evans Research\* révèlent que ACCPAC Plus détient une part de marché de 86% au Canada, sans parler des autres pays! Cela fait énormément d'entreprises qui reposent sur ACCPAC!

Les comptables le recommandent. Les entreprises l'utilisent. Les gens le préfèrent.

Pourquoi? Constatez-le par vous-même.

Pour plus d'informations, composez le 1-800-225-5224, service 34983.

Et dormez en toute quiétude.

ACCPAC® Plus.

**COMPUTER ASSOCIATES**  
Software superior by design.

© Computer Associates Canada Ltd., 5935 Airport Rd., Suite 115, Mississauga, (Ontario) L4V 1W5. Tous les noms de produits mentionnés dans les présents sont des marques déposées ou des marques de commerce de leur fabricants respectifs. \*Evans Research Corporation, 1991, micrologiciels de comptabilité haut de gamme, Canada.

L'an dernier, l'Ordre avait organisé une tournée semblable sur le thème du marketing, en collaboration avec l'Association des banquiers canadiens (ABC).

### ABC et autres partenaires

Cette année encore, l'ABC participera à la tournée sur l'environnement, de même que le ministère de l'Environnement et de la Faune et d'autres partenaires dont les noms seront précisés plus tard.

« Nous sommes en train d'élaborer un outil qui va démontrer que la gestion environnementale peut augmenter la rentabilité des entreprises à court et à long terme », a déclaré Francine Cléroux, directrice des communications de l'Ordre des comptables agréés.

Les grandes entreprises sont sensibilisées à la gestion environnementale, mais les PME, beaucoup moins. Ces dernières considèrent encore l'environnement comme un mal nécessaire, une chose dont on s'occupe seulement quand on a le temps.

L'Ordre des comptables agréés veut changer cette attitude des chefs d'entreprise et les convaincre de traiter l'environnement comme les ressources humaines, les finances et les autres éléments de la gestion d'entreprise.

DOMINIQUE FROMENT

Les **500** Édition 1995  
plus importantes entreprises au Québec

Pour tout connaître sur les 500 plus importantes entreprises au Québec

consultez **LES 500 Édition 1995** du journal **LES AFFAIRES**.  
En kiosque dès le 17 juin.

**LES AFFAIRES**

De 250 à 300 nouveaux comptables de moins par année

## L'accès à l'examen final unifié se resserrera

L'accès à l'examen final unifié (EFU) sera considérablement resserré à partir de 1999.

L'EFU est ce fameux examen que doivent passer tous les candidats canadiens au titre de comptable agréé et auquel les Québécois obtiennent généralement une des moyennes les plus faibles au pays.

Mieux préparer les étudiants à cet examen et, par conséquent, à la profession était l'un des objectifs de Richard Quevillon, président de l'Ordre des comptables agréés du Québec, qui termine son mandat le 16 juin.

L'associé de Raymond, Chabot, Martin, Paré comptait en effet profiter de son séjour à la présidence de l'Ordre pour promouvoir l'idée de rendre obligatoire le diplôme de deuxième cycle pour accéder à la profession de comptable. C'est maintenant officiel, les premiers cours de deuxième cycle commenceront en septembre 1998 (l'examen aura lieu un an plus tard).

L'Ordre des comptables dépensera 2 M\$ pour développer le matériel pédagogique pour ce nouveau programme. Ses quelque 15 000 membres verseront chacun une cotisation spéciale de 150 \$ pour en régler le coût.

### 500 candidats au lieu de 1 800

Le diplôme de deuxième cycle comprendra 30 crédits, répartis sur deux sessions ou semestres, après les trois années du baccalauréat ; le stage de deux ans sera maintenu.

Présentement, tous les étudiants ayant réussi le bac, c'est-à-dire conservé une moyenne d'au moins 60 %, peuvent en principe se présenter à l'EFU. Mais pour avoir accès au deuxième cycle, il faut une note moyenne de 70 % ou plus au bac.

C'est donc dire que les étudiants obtenant une note entre 60 % et 70 % seront éliminés.

De plus, aucun échec ne sera permis au deuxième cycle et il faudra là aussi conserver une moyenne de 70 % ou plus. Il y aura donc aussi à cette étape des étudiants qui seront écartés de la course à l'EFU.

Les conséquences de l'adoption de ce nouveau programme peuvent déjà être chiffrées : en 1992, 1 800 étudiants du Québec se sont présentés à l'EFU. Cette année, les universités ayant déjà commencé à être plus sélectives en prévision du nouveau programme, 1 000 étudiants se présenteront à l'EFU. Et en 1999, au terme de la première année du deuxième cycle, l'Ordre des comptables prévoit que seulement 500 étudiants se présenteront à l'EFU.

### Des universités pourraient se retirer

Même si M. Quevillon affirme que l'objectif n'est pas du tout de faire du contingentement, c'est tout de même ce qui va se produire, quoique dans une mesure beaucoup moindre que ne le laissent supposer les chiffres précédents.

Ainsi, seulement 40 % environ des 1 800 étudiants réussissaient l'EFU, soit de 700 à 750. En 1999, on prévoit que 450 des 500 étudiants qui se présenteront à l'EFU le réussiront. Au bout du compte, le Québec produira donc environ de 250 à 300 comptables de moins chaque année.

« Il n'y aura pas de pénurie de comptables ; avec un deuxième cycle, ils seront mieux préparés à exercer leur profession », assure M. Quevillon.

Le Québec compte neuf universités francophones et deux anglophones. Toutes

dispensent présentement la formation de comptable, mais il se pourrait que certains décident de se retirer du programme.

« Aucune université ne nous a encore signifié son intention d'abandonner la formation de comptable, mais c'est une possibilité », a précisé M. Quevillon.

La raison en est qu'une formation de deuxième cycle est plus exigeante qu'un baccalauréat. Dans le premier

cas, il faut un professeur pour 15 étudiants contre un professeur pour 45 à 50 étudiants au bac. Il se peut donc que des universités en viennent à la conclusion qu'elles n'ont pas les ressources pour offrir le nouveau programme.

### Formation continue plus flexible

Parmi les autres réalisations du président sortant de

l'Ordre des comptables, mentionnons l'accès simplifié à la formation continue.

Jusqu'à l'an dernier, les CA devaient suivre 35 heures de formation par année. Depuis avril dernier, c'est 100 heures sur trois ans, avec un minimum de 20 heures par année. Et pour rendre la formation plus accessible en région, le minimum de participants aux cours a été ramené de 15 à huit.

En outre, M. Quevillon a

souligné que la *passerelle* donnant accès à tous les cours pour 595 \$ et lancée en 1994, et quelques autres mesures, ont entraîné une augmentation de 72 % des inscriptions, en 1994.

Enfin, l'Ordre des comptables a adopté depuis un an diverses mesures pour faire une meilleure place à ses huit comités régionaux.

**DOMINIQUE FROMENT**



Hélène Boustani  
Architecte

## La plus grande équipe d'analystes financiers au pays travaille pour Hélène Boustani.

Dans un monde où l'investissement est de plus en plus complexe, une information stratégique et des prévisions adéquates prennent une importance capitale. La Caisse de dépôt et placement du Québec consacre une large part de son budget au perfectionnement de son personnel et au développement des technologies d'information.

En cotisant à la Régie des rentes du Québec, dont les fonds sont gérés par la Caisse, Hélène Boustani bénéficie de l'expertise de la plus grande équipe d'analystes financiers au pays. En effet, plus de soixante-dix d'entre eux ont obtenu ou sont en voie d'obtenir le titre d'analyste financier agréé (C.F.A.), la désignation la plus convoitée dans l'industrie de la gestion de portefeuille.

Chaque jour, les experts de la Caisse analysent les activités de centaines d'entreprises québécoises, canadiennes et étrangères afin que toutes les Hélène Boustani du Québec aient un avenir prospère.



Le capital actif des Québécois



Photo : Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES

Richard Quevillon : « Il n'y aura pas de pénurie de comptables ; avec un deuxième cycle, ils seront mieux préparés. »

Les nouvelles technologies : passages obligés vers la modernité

## Les systèmes comptables font place aux systèmes d'information

« La comptabilité est en train de changer profondément sous l'influence de l'informatique.

« De traditionnelle qu'elle était par essence — rapporter les faits passés — elle se projette aujourd'hui dans l'avenir, observe Michel Beauséjour, comptable agréé faisant partie du cabinet KPMG.

« C'est ainsi que les comptables — surtout ceux des grands cabinets — sont en passe de devenir des *accros* de l'informatique. En particulier, de l'EDI (échange de documents informatisés), de l'Internet et du *mobile computing* (les communications informatiques mobiles). »

L'EDI permet par la seule lecture d'un code à barres d'entrer électroniquement des données sans qu'il soit besoin de passer par le papier. Les communications informatiques mobiles, quant à elles, offrent à ceux qui ont des portables l'occasion de communiquer avec un autre

ordinateur sans qu'il soit besoin de se brancher à l'aide d'un fil ; un modem cellulaire suffit.

Mais les nouvelles technologies sont plus que des instruments qui facilitent le travail des comptables agréés : ce sont aussi des passages obligés vers la modernité. À ce chapitre, les comptables sont conscients qu'ils ont un rôle à jouer. Voire une responsabilité.

« Le comptable agréé doit favoriser l'implantation des nouvelles technologies chez ses clients, poursuit l'associé de KPMG, responsable de la consultation informatique à Montréal du plus important cabinet de services professionnels au Canada.

« Les comptables doivent suivre impérativement les besoins du milieu des affaires. »

Pour les entreprises, l'enjeu est de taille. L'introduction du commerce électronique, et en particulier de l'EDI, change la façon dont

elles font des affaires. « Si l'EDI est une question de survie pour l'entreprise, le comptable agréé devrait être au cœur des changements à introduire. »

Les avantages qu'offre l'implantation de l'EDI sont trop importants pour qu'on n'y soit pas sensible. Par exemple, les procédures se font plus rapidement, l'information échangée devient ainsi accessible à tous les employés de l'entreprise, les besoins en papier diminuent, les relations entre fournisseurs et clients deviennent plus étroites, etc.

L'Internet, quant à lui, après avoir séduit des millions de particuliers, offre de plus en plus ses bienfaits aux entreprises. Selon M. Beauséjour, le taux de croissance remarquable de l'Internet ces derniers temps serait attribuable aux entreprises. Parmi ces dernières, les cabinets comptables ne veulent pas être de reste.

C'est ainsi que les six gran-

des firmes comptables du Canada seraient déjà reliées au réseau Internet. Pour elles, il est stratégiquement intéressant d'avoir une vitrine sur le réseau des réseaux. Cela permet une liaison constante avec les clients. Contrairement aux transmissions de données par modem, l'Internet, à la manière des fax, permettrait de contacter plus de personnes plus rapidement.

### Une nouvelle façon de faire

Enfin, moins connues du grand public, les communications informatiques mobiles sont elles aussi en train de changer la façon dont les entreprises font affaire.

Parmi le matériel dont on parlera beaucoup dans quelque temps, mentionnons le *personnel digital assistant*, tel l'Apple Newton, qui libère l'utilisateur de la nécessité de manipuler un clavier. Les vendeurs peuvent ainsi ache-

miner à l'ordinateur de l'entreprise des bons de commande en temps réel.

Par ailleurs, les cabinets comptables subissent eux aussi de plein fouet la révolution informatique au niveau de leurs pratiques comptables. C'est ainsi, poursuit M. Beauséjour, que l'extraction informatique de données, ainsi que les contrôles informatiques dans les systèmes comptables facilitent la vérification en fin d'exercice.

« On assiste à l'avènement de systèmes d'information plutôt que de systèmes de comptabilité traditionnels dans l'univers comptable, argue ce comptable qui s'est mis à l'école de l'informatique depuis longtemps.

« Exit *crédit = débit*. Par exemple, quand McDonald's vend un Big Mac, la multinationale est davantage intéressée à connaître le moment de la journée où la vente a eu lieu que d'accumuler des systèmes *crédits = dé-*

*bits*. Les systèmes non monétaires sont plus pertinents que les systèmes monétaires où dominent les équilibres comptables. »

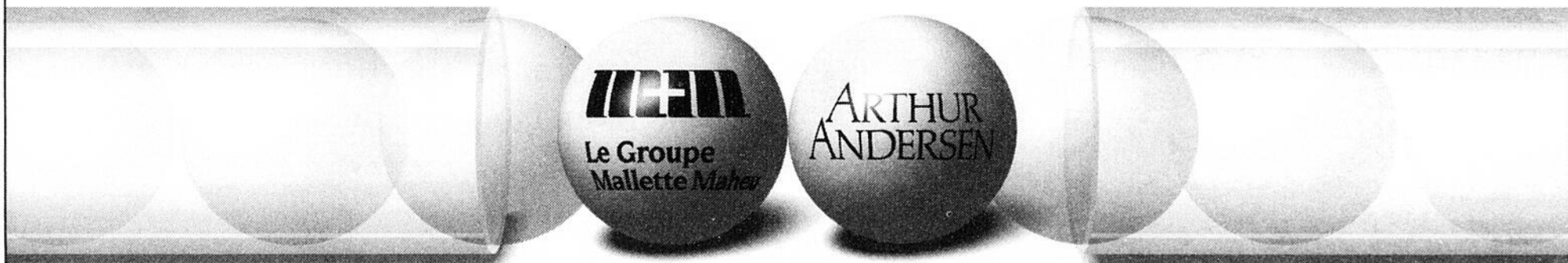
Comme dans de nombreux domaines, les États-Unis ont une longueur d'avance dans la nouvelle façon de concevoir la comptabilité. Si le Canada est au deuxième rang mondial quant à l'importance de son réseau Internet, il ne peut revendiquer pareil rang dans les autres secteurs.

Certaines provinces canadiennes ont pris des décisions stratégiques dans certains domaines informatiques. Tel est le cas du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario.

« Si le Québec, dans le cas des autoroutes de l'information, est toujours en période de réflexion, il est permis de dire qu'il n'est ni en avance ni en retard par rapport aux provinces canadiennes. »

JEAN-PIERRE LANGLOIS

## UNE COMBINAISON GAGNANTE POUR LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES !



Il y a un an, Le Groupe Mallette Maheu et Arthur Andersen se sont associés pour offrir à leur clients une combinaison gagnante : la connaissance approfondie des entreprises québécoises et l'expertise d'un chef de file mondial.

Si vous désirez mener à bien vos projets, affronter les défis à relever d'ici l'an 2000 et tirer profit des marchés locaux et internationaux, faites appel aux conseils et aux services de nos professionnels. **Vous en sortirez gagnant !**

**Le Groupe Mallette Maheu**

Comptables agréés  
Conseillers en gestion

**ARTHUR ANDERSEN**

ARTHUR ANDERSEN & Co, SC

# L'Ordre des comptables sur l'Internet

L'Ordre des comptables agréés du Québec vient tout juste de faire son entrée sur le réseau Internet. Son adresse est la suivante : <http://www.uqbec.ca/comptablesagrees>.

La page couverture du nouveau service comprend quatre rubriques : *Les actualités*, *Gestion et administration*, *Pratique professionnelle* et *Économie et finance*.

Sous la rubrique des *Actualités*, on trouve la revue bimestrielle *Bilan*, des commentaires sur le dernier budget fédéral, des aides à la navigation offrant un lien avec les sites W3 de cabinets de comptables comme KPMG, Ernst & Young, Price Waterhouse et Samson Bélaire/Deloitte & Touche, de même que l'École des Hautes Études Commerciales et des organismes et ministères canadiens et québécois.

La rubrique *Gestion et administration* met à la disposition des comptables internautes une série d'articles sur le sujet, sur la planification

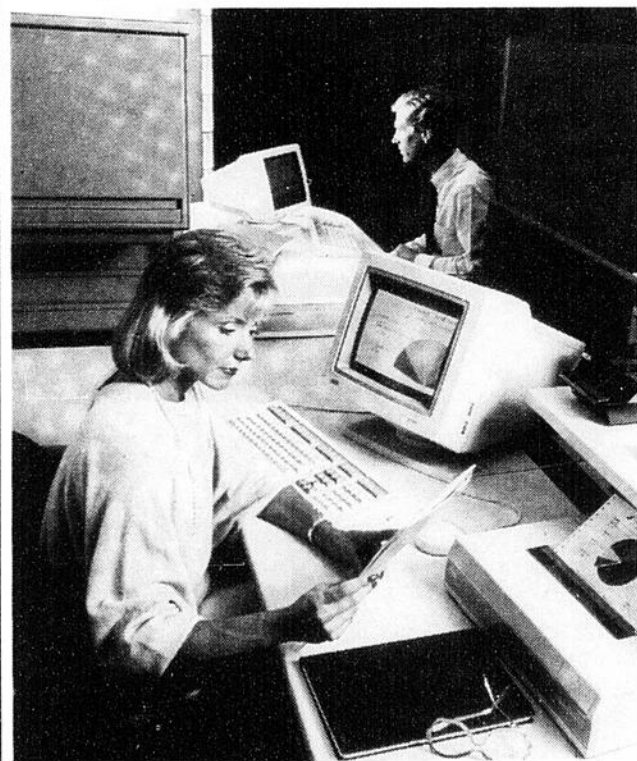
stratégique et le plan d'affaires.

La rubrique *Pratique professionnelle* contient le catalogue des publications de l'Ordre, de la documentation sur la marche à suivre pour ouvrir son cabinet de comptables, une série de bulletins techniques et des renseignements sur les droits d'admission et d'immatriculation et les cotisations.

Enfin, sous la rubrique *Économie et finance*, on peut consulter le mémoire *Le pouvoir d'agir, une vision globale des finances publiques*.

Au cours des prochaines semaines, d'autres informations s'ajouteront, comme des commentaires sur le dernier budget du Québec, la série des *Bulletins Pour Mieux Entreprendre*, les bulletins de terminologie comptable, le catalogue des cours offerts par l'Ordre, le guide *Bien choisir son CA*, etc.

DOMINIQUE FROMENT



Au cours des prochaines semaines, encore d'autres informations s'ajouteront au menu qu'offre l'Ordre des comptables agréés sur l'Internet.

**PETRIE RAYMOND**

Société en nom collectif  
COMPTABLES AGRÉÉS

75  
ans

1320, BD GRAHAM, BUREAU 200  
MONTREAL (QUEBEC) H3P 3C8  
TÉLÉCOPIEUR : (514) 737-4049  
TÉLÉPHONE : (514) 342-4740

Représentation  
internationale  
INTERCONTINENTAL  
ACCOUNTING ASSOCIATES

# LES AFFAIRES! LES AFFAIRES!

Forum annuel 1995

• 16 juin •

Château Frontenac, Québec

Ouvert au public  
Droits d'inscription  
pour la journée :  
125 \$

## 8 h 15 Conférence : Les Affaires avec un grand A

L'essor des entreprises technologiques au Québec : réalité virtuelle ?  
Germain Lamonde,  
Président,  
Exfo ingénierie electro-optique inc.

Être CA avec un grand C  
Pierre Dubois, Ph.D.,  
Associé principal,  
Pierre Dubois et Associés inc.

L'arrivée des grandes surfaces : la fin du commerce au détail ?  
Line Lefebvre, CA,  
Directeur principal, KPMG

L'entreprise familiale : survivre au fondateur !  
Yvon G. Perreault,  
Professeur, UQAM

## 12 h 15 Déjeuner-conférence



La Caisse de dépôt et placement du Québec, un actif au profit du milieu  
Jean-Claude Scraire,  
Président du conseil d'administration et directeur général  
Caisse de dépôt et placement du Québec

## 14 h Les franchises : un franc succès ?

René Deshaies,  
Conseiller en franchise

Luc Harvey,  
McDonald's

Suzanne Chevalier, CA  
Raymond Chabot Martin Paré

## OU Le lobbying ou comment maîtriser les rouages gouvernementaux

Line-Sylvie Perron,  
Associée et directrice générale,  
Ducharme Perron, Communications et Affaires publiques, Québec

## 15 h 15 Performance des entreprises et sentiment d'appartenance des employés : indissociables ?

Pierre Dubois, Ph.D.,  
Associé principal,  
Pierre Dubois et Associés inc.



Comptables  
agréés  
du Québec

Pour renseignements et inscriptions

.....  
Louise Castonguay  
Ordre des comptables agréés du Québec  
1 800 363-4688 ou (514) 982-4620  
Télécopieur : (514) 843-8375

## Nos partenaires



BANQUE ROYALE

GRUPE TRANSCONTINENTAL G.T.C. LTÉE



Informatrix  
2000

BRIZARD  
LAFLAMME-ROBINSON  
SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF  
AVOCATS • BARRISTERS & SOLICITORS



VALOREM  
Gestion de placements



Gouvernement du Québec  
Ministère du Revenu

LE FONDS  
DE SOLIDARITÉ  
DES TRAVAILLEURS  
DU QUÉBEC (FTO)

# Le lobbying n'est pas uniquement l'apanage des riches

## Le lobbying, c'est comme le chinois, ça s'apprend

« Les relations gouvernementales ne sont pas le mal nécessaire qu'on aime bien qu'elles soient toujours dans certains milieux, dit Line-Sylvie Perron, associée chez Ducharme Perron. »

« Les relationnistes qui s'y spécialisent ne devraient pas s'en excuser, s'en défendre. Faire des relations gouvernementales, c'est au contraire s'occuper de ses affaires. »

« Il faut prendre conscience que le gouvernement influence notre vie. Pourquoi ne s'occuperait-on pas, en retour, de lui faire connaître notre point de vue ? Sans intentions négatives pour la communauté. »

Le rôle de l'État a beaucoup évolué au Québec. La fonction publique s'est modernisée depuis les années 1960, époque que d'aucuns considèrent comme des années noires au Québec. Des années d'obscurantisme marquées du sceau du premier

ministre de l'époque, **Maurice Duplessis**.

« Depuis lors, l'État a grossi ; il s'est mis à jouer un rôle de plus en plus important dans la vie des citoyens, poursuit la spécialiste en communications et affaires publiques. »

« En revanche, et peut-être pour faire contrepoids, des groupes se sont constitués, tels les syndicats, certains corps intermédiaires et tous les groupes d'intérêts. »

« Aujourd'hui, l'information circule mieux, les médias ne sont plus bâillonnés comme à cette époque et les citoyens ont vu, dans l'ensemble, leur niveau d'instruction s'accroître. »

Pourtant, les perceptions n'ont pas tout à fait changé en ce qui a trait aux groupes de pression. Et leur pratique honteuse, le lobbying. « Quand les médias parlent des groupes de pression en les appelant lobbies, c'est toujours avec une connota-

tion péjorative, écrit **Dominique Boivin** dans *Le lobbying ou le pouvoir des groupes à pression*. »

« Cette appellation contrôlée semble donc destinée uniquement aux grandes puissances occultes de l'argent, autrement dit, les grandes et grosses compagnies, multinationales, bien entendu. »

Or, le lobbying — ou démarchage — n'est qu'une facette des relations gouvernementales. Car, les relations gouvernementales sont toutes les relations mettant en jeu les pouvoirs publics : hommes politiques et fonctionnaires.

### Une bonne cause, ça aide

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le lobbying — dans son sens positif — n'est pas uniquement l'apanage des riches.

« Il y a des citoyens ordinaires qui conduisent avec succès leurs démarches auprès de l'appareil gouvernemental ; pensons aux assistés sociaux ou aux groupes de femmes, soutient Mme Perron, de son bureau de Québec. »

« Ces gens-là réussissent parfois, car leur cause est perçue comme étant juste. En revanche, l'argent de certaines multinationales ne

parvient pas toujours à faire triompher des causes injustes. Les faiseurs d'images ne peuvent pas vendre n'importe quoi. »

Pour réussir à influencer le pouvoir, il faut respecter certains principes élémentaires. Parmi les obstacles à éviter, il y a le manque de préparation.

« Les gens ne se préparent pas adéquatement. Trop souvent, on ne se préoccupe que de vouloir rencontrer le ministre et de savoir quelle personne va nous représenter lors de ces échanges. »

« Or, qu'est-ce qu'on constate le plus souvent ? La partie gouvernementale est très bien préparée, contrairement à la partie civile. »

Il s'ensuit inévitablement des surprises. De mauvaises surprises. L'ex-ministre des **Communications du Québec, Richard French**, confirmait dans une allocution devant les membres de la société des relationnistes du Québec, le 14 janvier 1987, qu'une des lacunes dont souffraient malheureusement les communications de l'entreprise avec le gouvernement était la méconnaissance des dossiers. De la part des entreprises, bien sûr.

« Récemment, disait-il alors, un député m'a demandé un rendez-vous pour Monsieur X, qui venait me voir de la part d'une entre-

prise qui voulait une subvention dans un programme fédéral-provincial géré par les deux ministères des communications. »

« Monsieur X était avocat de l'entreprise. Au début de la réunion, j'ai posé certaines questions à Monsieur X, des questions qui découlaient de ma lecture du dossier déjà soumis par l'entreprise au ministère. En guise de réponse, j'ai eu droit à la lecture à haute voix des paragraphes hâtivement sélectionnés du même dossier. »

« De façon patente, et à la grande gêne du député intermédiaire, Monsieur X connaissait moins bien le dossier que le ministère. A quoi bon le rencontrer, alors ? Inutile de vous dire que je n'ai fait aucun suivi en faveur de cette entreprise. »

### L'abc d'un lobbying bien compris

Pourtant, il est possible d'influencer l'État. À la condition de savoir s'y prendre.

« Il faut savoir parler aux bons interlocuteurs, poursuit l'ancien ministre dans le gouvernement Bourassa. »

« Les ministres ne sont pas toujours la meilleure cible d'intervention. Surtout parce que les ministres sont occupés, sous pression, imprévisibles, de compétence et de crédibilité diverses. Sans

doute, c'est impressionnant d'être en mesure de dire à son monde qu'on a vu le ministre. »

Donc, les gens d'affaires devraient aussi s'adresser aux fonctionnaires. Encore faudrait-il ne pas les mépriser, même si ce sentiment est porté bien au chaud dans son for intérieur lorsqu'on aborde un serviteur de l'État. Les fonctionnaires ne pourraient pas ne pas s'en rendre compte.

« Si on trouve que tous les fonctionnaires sont inutiles ou, pire, méprisables, ça va transparaître lors d'une discussion, ajoute Mme Perron. »

« Il y a des groupes qui ont des préjugés au sujet du gouvernement. Malheureusement, ces préjugés servent ceux qui les ont. Il faut aborder son interlocuteur positivement, en pensant que je ferai partie de ses solutions plutôt que de ses tracas. »

Le monde des affaires et le monde politique sont deux univers différents. À une époque où « on pare aussi immodestement de vertus le secteur privé », pour reprendre les paroles d'un autre ex-ministre, **Claude Morin**, le secteur privé devrait tenir compte de la réalité des pouvoirs publics. Pour son propre bien, semble-t-il.

JEAN-PIERRE LANGLOIS



**Lemieux Cantin**

COMPTABLES AGRÉÉS / CHARTERED ACCOUNTANTS

8822, boul. Langelier, Bureau 210  
Saint-Léonard (Québec) H1P 3H2

Téléphone: (514) 322-3870 Télécopieur: (514) 322-1012

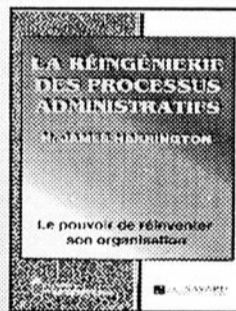
## LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

Le pouvoir de réinventer son organisation

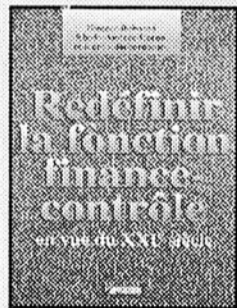
**H. JAMES HARRINGTON**

« Ce livre est considéré par les experts comme une très bonne méthode d'implantation de la réingénierie sur le plan humain. »

Journal *Les Affaires* 410 pages



48,10 \$ (TPS incluse)



## REDÉFINIR LA FONCTION FINANCE-CONTRÔLE

en vue du XXI<sup>e</sup> siècle

**HUGUES BOISVERT ET MARIE-ANDRÉE CARON**

Les praticiens de la fonction finance-contrôle seront bientôt appelés à jouer le rôle d'une sentinelle qui guidera l'entreprise à travers les soubresauts des marchés.

26,70 \$ (TPS incluse)

192 pages

En vente en librairies

Entreprise : \_\_\_\_\_  
Nom : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Code postal : \_\_\_\_\_ Téléphone : ( ) \_\_\_\_\_  
Chèque  Carte de crédit :  Visa  MasterCard  Amex  
Numéro : \_\_\_\_\_ Expiration \_\_\_\_\_

Envoyez votre commande à : Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc.  
1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3B 4X9

Pour commander par carte de crédit : (514) 392-9000 ou sans frais 1-800-361-5479

Important : Veuillez ajouter 2,67 \$ de frais de poste au total de votre commande.

**PLUS DE 342**

**Le guide des franchises et du partenariat au Québec**

78 commerces affiliés

Aucun ouvrage n'est aussi complet.

Pour comparer, étudier, analyser les bannières disponibles sur le marché, c'est l'instrument tout désigné.

**42,21 \$\***

\*Frais de poste et TPS inclus

collection **LES AFFAIRES**

LE GUIDE DES FRANCHISES ET DU PARTENARIAT AU QUÉBEC

Entreprise : \_\_\_\_\_  
Nom : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Code postal : \_\_\_\_\_ Téléphone : ( ) \_\_\_\_\_  
Chèque  Carte de crédit :  Visa  MasterCard  Amex  
Numéro : \_\_\_\_\_ Expiration \_\_\_\_\_

Envoyez votre commande à : Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc.  
1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3B 4X9

Pour commander par carte de crédit : (514) 392-9000 ou sans frais 1 800 361-5479

# Magasins à grande surface : on n'a vu que la pointe de l'iceberg

Après l'arrivée de Réno-Dépôt, de Club Price, de Club Biz, de Wal-Mart (Tor., WMT, 24,75 \$ US \$) et les autres, les petits commerçants pourraient penser qu'ils ont droit à un répit.

Eh bien non ! Line Lefebvre estime que ce que l'on a vu jusqu'à maintenant en matière de magasins entrepôts et à grande surface n'est que la pointe de l'iceberg.

L'avenir du commerce de détail sera d'ailleurs le thème de la conférence de la directrice principale de KPMG Poissant Thibault-Peat Marwick Thorne au prochain forum annuel de l'Ordre des comptables agréés du Québec, le 16 juin.

« Il ne s'est jamais dit et écrit autant de choses sur le commerce de détail depuis l'arrivée au Québec par la grande porte de Wal-Mart, note M<sup>me</sup> Lefebvre.

« L'entrée en scène du géant américain a suscité beaucoup de questions et d'inquiétudes parmi les commerçants et les a obligés à être plus efficaces. Finalement, c'est le consommateur qui est sorti gagnant de cette affaire. »

À ceux que l'avènement des grandes surfaces a fait dire qu'elles annonçaient la fin du commerce de détail, M<sup>me</sup> Lefebvre répond tout simplement : « Certainement pas ; les magasins à grande surface, C'EST du commerce de détail !

« Le commerce de détail,

c'est acheter en grandes quantités pour revendre en petites quantités. C'est exactement ce que font les magasins à grande surface. »

## Les petits commerçants hésitent encore

M<sup>me</sup> Lefebvre divise les magasins à grande surface en deux grandes classes : les éliminateurs de catégorie, traduction littérale de ce que les Américains appellent *Category Killers*, c'est-à-dire les grands magasins spécialisés comme Réno-Dépôt, Club Biz et Toys "R" Us, et les magasins entrepôts, soit ceux où l'on retrouve à peu près de tout, tels Club Price et Wal-Mart.

On pourrait ajouter une troisième classe, soit les grands magasins comme Eaton, Sears (Mtl, SCC, 7 \$), La Baie et Zellers, qui ne sont ni des éliminateurs de catégorie ni des magasins entrepôts. Contrairement à ces deux dernières classes, on retrouve presque toujours les grands magasins dans les centres-villes et les centres commerciaux.

En général, les magasins à grande surface se sont bien préparés à l'arrivée de Wal-Mart, soutient M<sup>me</sup> Lefebvre. Par exemple, Zellers a lancé son Club Z ; Réno-Dépôt, de magasin à surface moyenne, s'est transformé en éliminateur de catégorie.

« Mais les petits commer-

çants sont encore à se poser des questions, sauf peut-être ceux qui se trouvent dans un centre commercial où il y a un Wal-Mart. »

Ils seraient pourtant mieux de trouver des réponses rapidement parce que le phénomène va prendre de l'ampleur. « Les grandes surfaces déjà implantées chez nous vont prendre de l'expansion et d'autres vont venir, des éliminateurs de catégorie surtout. »

Justement, Les Ailes de la mode, un éliminateur de catégorie typiquement québécois, propriété des boutiques San Francisco (Mtl, S.F.A., 4,35 \$), prendra sans doute de l'expansion. L'idée semble bonne puisque s'il y a un secteur où les Américains risquent d'en arracher au Québec c'est bien celui de la mode, notre façon de nous vêtir étant différente de la leur.

Par contre, M<sup>me</sup> Lefebvre croit que la croissance des magasins entrepôts sera plus limitée : « Les formats familiaux et le vieillissement de la population ne vont pas très bien ensemble. »

## Des faiblesses à exploiter

Cela dit, les magasins à grande surface vont-ils laisser quelque chose à se mettre sous la dent aux petits commerçants ? « Certainement ! » a lancé M<sup>me</sup> Lefebvre.

D'abord, les magasins à grande surface ont choisi

d'ignorer les petits marchés. Ils ne veulent pas se spécialiser non plus et le choix de chaque article est limité.

De plus, ils sont incapables de fournir des informations pertinentes sur des produits plus techniques. Les produits haut de gamme ne les intéressent pas et le service à la clientèle et après-vente n'est pas leur matière forte.

Par ailleurs, les magasins à grande surface font rarement la livraison.

« Voilà autant d'occasions à saisir pour les petits commerçants ! »

Quand on parle d'avenir du commerce de détail, on ne peut négliger de parler des catalogues, électroniques ou non. Toutefois, M<sup>me</sup> Lefebvre ne croit pas beaucoup à cette formule, du moins au Québec.

« Les Québécois sont amers envers les catalogues. La couleur, la taille ou la qualité n'est jamais ce qu'on attendait. Sauf le cas d'articles qui ne risquent pas de réserver de mauvaises surprises, comme les livres, les disques ou les pièces numérotées, je ne pense pas que les catalogues vont devenir très populaires chez nous. »

En terminant, M<sup>me</sup> Lefebvre prévoit que les regroupements de détaillants ou les fusions de dénominations sociales vont s'accroître.

« C'est la seule façon d'accroître leur efficacité, leur pouvoir d'achat et d'améliorer la qualité de leur service. » (DF)



Line Lefebvre : « Les magasins à grande surface ont choisi de délaissier certaines choses qui constituent autant d'occasions pour les petits commerçants. »

# AVANTAGE

## LOGICIELS COMPTABLES



PLUS DE 14 000  
GESTIONNAIRES  
D'ENTREPRISES  
ONT COMPRIS.

LA PERFORMANCE  
DE NOS LOGICIELS  
ET LA QUALITÉ  
DE NOS SERVICES  
LEUR PERMETTENT  
DE GÉRER  
AVEC SUCCÈS.

DÉMO GRATUIT  
SUR DEMANDE

QUÉBEC 418-622-8288  
MONTRÉAL 514-333-7108



*S'engager à toujours  
mieux vous conseiller  
c'est notre passion.*

CHOQUETTE, CORRIVEAU, GRENIER  
COMPTABLES AGRÉÉS S.E.N.C.

1091, chemin Saint-Louis  
Bureau 205  
Sillery (Québec)  
G1S 1E2

Téléphone: 418.682.3411  
Télécopieur: 418.682.2190

# Soixante-dix pour cent des entreprises familiales ne passent pas la deuxième génération

Dans le monde, plus de 90 % des entreprises sont familiales. Et parmi elles, 70 % ne traversent pas la deuxième génération. C'est dire à quel point être en même temps chef

de famille et d'entreprise est difficile à vivre.

« Un parent, ça donne ; un patron, ça paie. Les règles ne sont pas du tout les mêmes et les chefs d'entreprise familiale ont beau-

coup de difficulté à faire la coupure entre les deux », affirme Yvon G. Perreault, docteur en économie et administration des entreprises et professeur au département des sciences

## UNE FORCE MULTIDISCIPLINAIRE

Notre force, c'est d'offrir non seulement des services de vérification et de fiscalité, mais aussi une vaste gamme de services de redressement et de consultation : performance organisationnelle, ressources humaines, recrutement, réaffectation, évaluation de cadres et planification de carrière, services immobiliers, consultation financière, évaluation d'entreprises, financement d'entreprises, études de faisabilité, litige et juricomptabilité, ainsi que stratégie et marketing et systèmes d'information de gestion.

Nous sommes présents dans plus de 70 villes au Québec, en Ontario et en Europe.

**RAYMOND, CHABOT,  
MARTIN, PARÉ**

Société en nom collectif

**LA FORCE DU CONSEIL**



Photo : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

Yvon G. Perreault : « Les relations humaines ne sont pas un sous-produit, elles transcendent toute l'entreprise. »

administratives de l'Université du Québec à Montréal.

M. Perreault sera conférencier au forum annuel de l'Ordre des comptables agréés du Québec, qui se tiendra à Québec le 16 juin.

### Quel enfant nommer patron ?

« Dans une famille, le libre choix existe mais pas dans une entreprise. Si tu es vice-président, finances, tu dois faire le travail, un point c'est tout. Comment faire pour concilier les deux quand c'est ton fils ou ta fille qui est vice-président, finances ? »

Selon M. Perreault, ingé-

nier et MBA, l'entreprise familiale est un système sociotechnique, la famille étant plus sociale et l'entreprise, plus technique. Il faut, par conséquent, gérer les interactions entre la famille et l'entreprise de sorte que les deux ne fassent plus qu'un.

« Toute la question est de déterminer si la famille existe pour l'entreprise ou l'inverse. Il n'y a pas une réponse meilleure que l'autre ; le tout est de se brancher », estime M. Perreault, auteur de deux livres sur le sujet, *L'entreprise familiale, la relève ça se prépare* et *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale, la relation famille et entreprise*.

Le problème devient encore plus aigu lorsque plusieurs enfants s'intéressent à l'entreprise.

D'abord, il arrive que les enfants ne s'entendent pas entre eux et que le père-patron doit arbitrer les conflits. De plus, on comprendra qu'il peut être extrêmement délicat pour un père, désireux d'être équitable envers ses enfants, de choisir lequel d'entre eux lui succédera, c'est-à-dire lequel de ses enfants deviendra le patron de ses frères et soeurs.

« Si chacun des enfants se prend pour le propriétaire, ça ne peut pas marcher », dit M. Perreault.

Pour éviter autant que possible les écueils, il est essen-

**Coopers  
& Lybrand**

comptables agréés  
conseillers en management

Le Windsor  
1170, rue Peel  
Montréal (Québec) H3B 4T2  
téléphone : (514) 876-1500  
télécopieur : (514) 876-1502

2, Place Québec  
C.P. 1029, Haute-Ville  
Québec (Québec) G1R 4V3  
téléphone : (418) 522-7001  
télécopieur : (418) 522-5663

**Laliberté  
Lanctôt**

**Le savoir-faire  
en affaires<sup>MC</sup>**



tiel de constituer un conseil de famille qui servira à établir des règles claires. Si l'entreprise est assez grande, il est encore mieux de mettre sur pied un conseil d'administration auquel siègent des étrangers.

Quelle est la mission de la famille, celle de l'entreprise ? Les valeurs recherchées ? La distinction entre les rôles de la famille et ceux de l'entreprise ? Le mode de règlement des conflits ? La convention d'actionnaires ? Les modalités d'évaluation du rendement des membres de la famille ? Les modalités d'intégration, de promotion, de départ et de congédiement des membres de la famille ? Le partage des profits ? La formation des membres de la famille ? Voilà autant de sujets — et la liste est loin d'être exhaustive — qu'il faudra débattre au sein du conseil de famille.

« Le conseil de famille soude l'entreprise et la famille dans l'harmonie. À partir du moment où ce sont les membres qui ont établi les règles, ils seront bien malvenus de ne pas les respecter », explique M. Perreault, qui ne se fait toutefois pas d'illusions : « Aucune règle ne peut remplacer la bonne foi. »

#### Et si le plus compétent est un étranger ?

Ainsi, ces règles serviront à établir lequel des enfants est le plus compétent pour prendre la relève du chef d'entreprise.

M. Perreault va même jusqu'à dire que si la meilleure personne pour assurer la pérennité de l'entreprise n'est pas un des enfants du patron, ce dernier ne doit pas hésiter à donner sa place à un étranger.

« Si tu ne prêtes pas ta voiture à ton fils ou à ta fille qui ne sait pas conduire, pourquoi lui donnerais-tu ton entreprise si il ou elle ne peut pas la gérer ?

« Si les règles sont claires, avec un peu de bonne volonté l'enfant comprendra pourquoi il n'est pas le plus apte à prendre la relève. Les enfants peuvent très bien être propriétaires de l'entreprise et en laisser la présidence à un gestionnaire compétent. »

Par ailleurs, bien que très utile et souhaitable, un conseil d'administration ne règle pas tous les problèmes... surtout si le patron y a nommé des administrateurs complaisants.

« Rares sont les conseils d'administration qui demandent un plan de relève à l'entrepreneur. Sans doute craignent-ils de se faire indiquer la sortie ! »

Préparer la relève signifie aussi se rapprocher de la

porte, si l'on veut. Il arrive en effet que les enfants tentent de pousser dehors leur père plus vite qu'il ne l'aurait souhaité...

Certains entrepreneurs négligent volontairement de préparer la relève avec l'intention plus ou moins avouée que celle-ci se casse la figure.

« Il y a des entrepreneurs dont le rêve est de bâtir la

plus grande entreprise possible et de la voir planter après leur départ pour avoir la satisfaction de se dire que le *bonhomme* était bien meilleur que les enfants, indique M. Perreault.

« Pour certains entrepreneurs, leur propre mission est en effet plus importante que celle de l'entreprise.

« La question de la relève demande une approche diffé-

rente dans chaque entreprise parce que chaque individu, chaque famille et chaque entreprise possède sa propre dynamique et a sa propre culture. Il faut une grande compréhension de la dynamique de chacune et tenter de rendre les choses le plus rationnel possible. »

**DOMINIQUE FROMENT**

Jacques Desautels

comptable agréé

**VOTRE SUPPORT  
POUR UN NOUVEL ESSOR**

438 McGill, bureau 300, Montréal (Qué.) H2Y 2G1 Tél.: (514) 398-9900

## Nous aidons les dirigeants d'entreprise à y voir clair.



**D**ans un monde en constante mutation, nos équipes de conseillers vous proposent une approche multidisciplinaire fondée sur une expertise de pointe dans plusieurs secteurs :

Agroalimentaire • Construction • Détail • Manufacturier  
Santé et services sociaux • Services financiers  
Services immobiliers • Télécommunications  
Commerce international

Comptables agréés et conseillers en management

**Samson Béclair  
Deloitte &  
Touche**



Des gens de solutions<sup>MC</sup>

# Le succès d'une entreprise dépend du degré d'identification de ses employés

Après plusieurs années de recherche, Pierre DuBois, de Pierre DuBois & Associés, a déterminé les six plus importants facteurs qui influencent le sentiment d'appartenance des employés. Et il ira les décrire au prochain forum annuel de l'Ordre des comptables agréés du Québec, le 16 juin.

Selon lui, le sentiment d'appartenance est le degré d'identification ou d'engagement des employés dans l'entreprise. « Essentiellement, c'est une réaction au style de gestion. »

Par ordre d'importance, ces six variables sont le sentiment de respect perçu par l'employé, l'orientation qualité et service à la clientèle de l'entreprise, une tâche et des responsabilités claires, une tâche stimulante, une bonne diffusion de l'information et l'efficacité administrative.

Selon M. DuBois, ces facteurs organisationnels expliquent de 60 % à 70 % du sentiment d'appartenance des employés.

Surprise ! La rémunération et la relation avec le supérieur immédiat ne font pas partie de cette liste. « La rémunération est importante ; il y a un seuil critique qu'un



Pierre DuBois : « Les employés doivent agir comme s'ils s'agissait de leur propre entreprise. Avec l'identification des six facteurs, il sera plus facile de développer ce sentiment d'appartenance. »

employé est prêt à accepter, mais ce n'est pas ce qui compte le plus. »

Bien sûr, les caractéristiques personnelles des employés influent aussi sur leur niveau d'engagement. Par exemple, il semble que plus la scolarité

d'un employé est élevée, moins le sentiment d'appartenance est grand. Cette hypothèse pourrait être confirmée prochainement puisque l'équipe de M. DuBois en fait le sujet d'une deuxième étude.

## L'engagement des employés est essentiel

Avant de déterminer les six facteurs, l'équipe de Pierre DuBois a passé en revue tout ce qui avait été écrit sur le sujet.

« Ces études démontrent qu'il y a une forte relation entre le sentiment d'appartenance et l'effort au travail, la performance individuelle, la diminution du stress et la flexibilité. »

Selon M. DuBois, la dernière corrélation est très importante : « Les différents programmes (qualité totale, réingénierie, etc.) ne décollent pas. Pour qu'ils marchent, il faut que les employés embarquent à fond. »

En fait, plus les employés s'identifient à leur entreprise, plus ils s'adaptent aux nouveaux programmes et plus ceux-ci ont des chances de réussir. D'où l'intérêt de trouver ce qui poussait un employé à s'identifier à son entreprise.

Selon les calculs de M. DuBois, 80 % des employés doivent s'identifier à leur firme pour qu'un programme soit couronné de succès. M. DuBois a cependant souligné qu'il fallait être prudent : « Bien sûr, c'est une fonc-

tion importante du succès, mais il y en a plusieurs autres. »

C'est pourquoi il juge sévèrement les nouvelles approches de gestion. Il ne dénigre pas leurs bienfaits, mais souligne qu'elles ne sauveront pas une entreprise qui est mal dirigée au départ.

« Le consultant peut apporter une expertise technique valable, mais les dirigeants d'une entreprise demeurent en meilleure situation pour juger de la pertinence et de l'impact d'un changement. »

Pour préciser sa pensée, M. DuBois a comparé ces programmes aux leurres utilisés à la pêche : « Le pêcheur expérimenté pense qu'il attrapera plus de poissons grâce au dernier leurre mis sur le marché. Par contre, le pêcheur expérimenté se fie davantage à son jugement. Il sait que le leurre n'a aucun effet magique. »

## 10 000 répondants

Après avoir confirmé que le sentiment d'appartenance était déterminant dans le succès d'une entreprise, l'équipe de M. DuBois est alors retournée à ses propres études.

En effet, à chaque interven-

tion dans une compagnie, on mesurait plusieurs facteurs, dont le sentiment d'appartenance.

« Nous avons effectué des centaines de sondages sur trois continents qui mettaient en jeu plus de 10 000 répondants. À partir de là, nous n'avons retenu que les variables qui avaient une très grosse relation et qui étaient universelles, tant du point de vue géographique que sectoriel. »

Il ne restait qu'à analyser les résultats pour trouver les six variables, qui découlent du style de gestion de l'entreprise, donc de la direction de celle-ci.

« Vous savez, cela ne prend pas grand-chose pour modifier une attitude. Parfois, c'est très trivial, par exemple un manque de politesse élémentaire ; d'autres fois, c'est plus sérieux. »

C'est pourquoi, selon lui, il est important de consulter ses employés et de les sensibiliser si nécessaire. Et cela peut même entraîner le départ d'un haut dirigeant. « Si ce dernier ne comprend pas l'importance des six critères et a une influence négative, il ne faut pas hésiter. »

STÉPHANE LABRÈCHE

## Les NOMINATIONS du MOIS

Les nominations suivantes ont été publiées dans le journal LES AFFAIRES durant le mois de

### MAI 1995

#### AECO

André Morin,  
Président.

#### AGORA TÉLÉCOM

François Décarie,  
Vice-président Marketing  
et Développement.

#### AIR ALLIANCE

Paul Létourneau,  
Président du Conseil  
d'administration;  
Nicole Côté,  
Laurent Levasseur,  
Julien De Schutter,  
Administrateurs.

#### ALIS TECHNOLOGIES

Pierre Rinfret,  
Vice-président Marketing.

#### ASSOCIATION DES INTERMÉDIAIRES EN ASSURANCE DE PERSONNES DU QUÉBEC

Denis Savard,  
Président.

#### AVENTURE ÉLECTRONIQUE

Alain Kessous,  
Président et chef de  
l'exploitation.

#### AXA ASSURANCES

Yves Fortin,  
Vice-président Marketing  
et Production.

#### BANQUE NATIONALE DE PARIS (CANADA)

François Lebrun,  
Administrateur.

#### BCE

Peter M. Sharpe,  
Vice-président, services  
généraux.

#### BGW MULTIMÉDIA

Stéphane Le Bouyonnet,  
Président du Conseil.

#### BOURSE DE MONTRÉAL

Pierre Vinet,  
Premier vice-président,  
Technologies de l'information.

#### CANADIEN NATIONAL

Purdy Crawford,  
V. Maureen  
Kempston Darkes,  
Dr Edward P. Neufeld,  
Cedric E. Ritchie,  
Élus au conseil  
d'administration.

#### CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL AU QUÉBEC

Gaston Laffeur,  
Président du Conseil  
d'administration.

#### CIMENT ST-LAURENT

Bernard Kueng,  
Président et chef de la  
direction.

#### CONSEIL EN ASSURANCES DE PERSONNES

Guy Massé,  
Réélu à la présidence  
du conseil d'administration.

#### DESJARDINS DUCHARME STEIN MONAST

Mireille Laffeur,  
S'est jointe au cabinet de  
Montréal.

#### DION MANAGEMENT

Paul Cyr,  
Vice-président, recherche de  
cadres.

#### ENVIRO-ACCÈS

Roland Robichaud,  
Administrateur.

#### FONDATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Raymond Wayland,  
Directeur général.

#### GUÉRETTE AVOCATS

Pierre Lamarche,  
Associé senior.

#### MACLAREN

Marc R. Daoust,  
Vice-président exécutif.

#### LA MÉTROPOLITAINE

Michael Wilson,  
Vice-président.

#### NORANDA INC.

Michael J. Knuckey,  
Président et chef de la  
direction;

#### Dave Goldman,

Président et chef de la direction  
de Métallurgie Noranda Inc.

#### ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC

Claude Bégin,  
Président.

#### MULTIPRO

Yvan Fréchette,  
Président.

#### PRODUITS FORESTIERS ALLIANCES

Marc-André Bédard  
Gaston Blackburn,  
Micheline Bouchard,  
Élu au Conseil d'administration.

#### PROUDFOOT PLC

William I.M. Turner Jr,  
Président du conseil.

#### QUÉBEC-TÉLÉPHONE

Denise Verreault,  
Administratrice.

#### SUCRES REDPATH

Donald J. Hill,  
Vice-président, ventes  
et marketing;  
Arnold J. Robichaud,  
Vice-président de la  
distribution et directeur général  
de l'exploitation pour le  
Québec.

#### SANI MOBILE

Clément Boucher,  
Vice-président directeur  
général.

#### SANDOZ

Jean-Pierre Trudel,  
Vice-président - Affaires  
publiques.

#### SICO

Jean Richard,  
Vice-président — ventes,  
Québec.

#### SÉCURITÉ TRANS-QUÉBEC

Stéphane D. Crétier,  
Président-Directeur général.

#### TRUST PRET ET REVENUS

Alain Leroux,  
Gestionnaire privé.

Pour de plus amples renseignements concernant la publication de vos avis de nomination, appelez-nous au (514) 392-9000

# Franchisage : il faut bien évaluer tous les coûts

Quand on achète une automobile, on finit toujours par payer plus cher que le prix affiché. Et c'est souvent le cas aussi lorsqu'on achète une franchise.

Le franchisage n'est pas exempt non plus de coûts cachés qui peuvent s'ajouter à la facture et causer de l'inconfort aux franchisés.

Et la question des coûts, c'est justement l'affaire de Suzanne Chevalier, associée de Raymond, Chabot, Martin, Paré, qui prononcera une conférence sur le sujet lors du forum annuel de l'Ordre des comptables agréés du Québec, le 16 juin, à Québec.

« Les aspirants franchisés subissent souvent des pressions de la part des franchiseurs pour signer le contrat et sous-évaluent l'impact économique et familial de leur décision. »

Par exemple, combien de franchisés tiennent compte, dans leurs prévisions, des coûts que pourrait entraîner un retard dans les travaux de construction ou d'aménagement de leur local ? L'inventaire de départ est-il compris dans le bilan pro forma ? Le franchisé devra-t-il organiser à ses frais une campagne de publicité ou de promotion de lancement ? En plus du fonds de publicité nationale auquel le franchisé devra cotiser, devra-t-il faire de la publicité locale ?

Le fonds de roulement prévu par le franchiseur sera-t-il suffisant ? Tous les équipements ont-ils été comptabilisés ? Et les frais de consultation d'un avocat, d'un fiscaliste ou d'un comptable ? Les frais de recrutement et de formation du personnel vont-ils s'ajouter à ceux déjà prévus ? Les taxes et les assurances ont-elles été prises en compte ? Le système comptable est-il fourni par le franchiseur ou le franchisé devra-t-il en acheter un ?

## Rencontrer d'autres franchisés

Le meilleur moyen d'obtenir des réponses à toutes ces questions est de consulter d'autres franchisés du réseau, estime M<sup>me</sup> Chevalier.

« Personne n'est mieux placé qu'eux pour dire si les prétentions du franchiseur sont réalistes. »

Outre les coûts liés au statut de franchisé, celui-ci doit aussi vérifier auprès d'autres franchisés si les prévisions de ventes du franchiseur sont conformes à la réalité. Et pour cela, il faut comparer des comparables, c'est-à-dire aller voir des franchisés qui font affaire sur un territoire

semblable à celui que l'on veut exploiter.

En d'autres mots, si l'on songe à acheter une franchise de restaurant à Saint-Ail-leurs, il n'est peut-être pas très utile de s'informer du chiffre d'affaire du franchisé de la rue Sainte-Catherine, angle McGill College, à Montréal.

Une autre chose à considérer est la situation du couple : l'homme et la femme travailleront-ils tous deux dans la franchise ? l'un des deux travaille ailleurs ou ne travaille pas du tout à l'extérieur ?

« Si l'un des deux travaille ailleurs que dans la franchise, cela procure une sécurité financière au couple, explique M<sup>me</sup> Chevalier.

« Par contre, si les deux travaillent dans la franchise ou que l'un d'eux n'a aucun revenu, si les profits tardent à se manifester, le couple risque de se retrouver en situation économique précaire. »

Justement, à ce sujet, les nouveaux franchisés devraient vérifier la flexibilité du franchiseur à l'égard des engagements du franchisé.

Par exemple, va-t-il lui accorder un délai s'il est incapable de verser ses redevances ou de payer ses achats à la date prévue ? Il vaut mieux que les modalités de cette flexibilité soient inscrites dans le contrat plutôt que de se fier uniquement à la parole du franchiseur.

## Vérifier le bail, même si on ne le signe pas

Par ailleurs, un franchiseur sérieux offre généralement un bon soutien à la gestion

au franchisé.

Toutefois, le franchisé demeure le gestionnaire et devra s'acquitter de la plupart des tâches rattachées à cette fonction : gestion du personnel et des stocks, administration des taxes, budget, déductions à la source, etc.

« Si le franchisé ne sait rien faire et doit recourir à un spécialiste à chaque fois, cela risque de gruger une bonne partie de ses profits », a indiqué M<sup>me</sup> Chevalier.

En outre, la durée des contrats de franchisage étant limitée, le franchisé doit savoir ce qui arrivera à l'expiration du sien. Même chose si le franchisé décide de revendre sa franchise avant la fin du contrat ou s'il se fait expulser par le franchiseur.

Quelles sont les modalités de vente à un tiers ou de rachat par le franchiseur ? Comment sera établie la valeur de la franchise ? Y aura-t-il des pénalités ?

De plus, même si c'est le franchiseur qui signe le bail, le franchisé aurait intérêt à en prendre connaissance.

« Parfois, le franchisé signe son contrat avant que le bail ne soit signé et peut se retrouver avec un emplacement moins intéressant que celui qu'on lui avait fait miroiter.

« C'est le cas notamment dans les centres commerciaux où être situé dans un endroit moins achalandé peut changer toutes les données. »

DOMINIQUE FROMENT

DOSSIERS SPÉCIAUX  
LES AFFAIRES



## Testaments et Successions

SOYEZ PRÉSENT

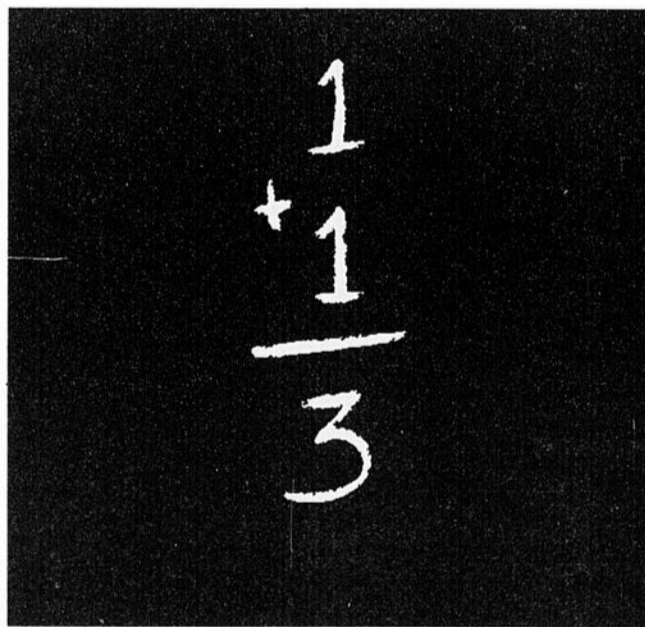
Votre publicité rejoindra VOS CLIENTS POTENTIELS

DATE DE PARUTION : 15 JUILLET 1995

POUR INFORMATIONS : (514) 392-9000



Suzanne Chevalier : « Les franchisés négligent souvent de tirer le maximum des avantages fiscaux liés à leur statut. »



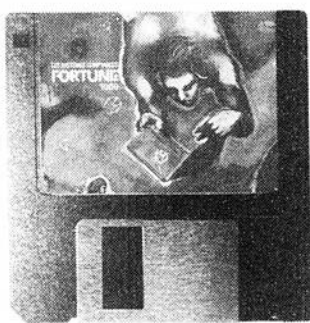
NOUS SAVONS COMPTER, NE VOUS EN FAITES PAS.

Et nous savons aussi que le résultat final peut représenter plus que la somme de ses parties. Nous offrons une gamme complète de services professionnels - et non pas seulement une fraction de consultation par-ci et un trait de comptabilité par-là. Ajoutez à cela nos connaissances et notre expérience, et vous obtenez la formule personnalisée pour faire passer nos clients en tête et vous offrir la valeur que mérite votre entreprise.

SOBECO  
ERNST & YOUNG

CARON BÉLANGER  
ERNST & YOUNG

# logiciels comptables Fortune 1000



**1**  
**vente**  
**à 1 cent**



**ACHETEZ UN MODULE  
COMPTABLE FORTUNE 1000  
ET OBTENEZ-EN UN SECOND  
DE VOTRE CHOIX POUR 1¢**

LES SYSTÈMES COMPTABLES

**FORTUNE  
1000**

Contactez Isabelle au  
département des ventes,  
dès maintenant!

**1-800-363-7464**

Par exemple :  
achetez un module  
Grand livre et obtenez  
le module Comptes  
clients pour 1¢

OFFRE VALABLE JUSQU'AU 30 JUIN