
9 90 1999 009

Sylvie Voghel¹, FCGA² : de la comptabilité, des chiffres, des colonnes, de la stratégie et plus encore

Cas rédigé par Joëlle PIFFAULT sous la direction des professeurs Michel GUINDON et Taïeb HAFSL.

«L'adolescence n'est pas une période facile. On est perturbé. On ne sait pas qui on est, surtout si on a une tourmente autour de soi. Et en plus, à mon époque, les cégeps font leur apparition. C'était une période où soufflait un vent de changement au Québec.

«J'ai décidé de faire une technique et de continuer au baccalauréat. Comme j'aime être autonome et répondre de mes actes, j'ai pris un appartement.

«J'ai commencé ma technique, mais j'étais toujours très incertaine. Je ne savais plus : est-ce que je devais aller en psycho, en droit ou en sciences administratives? Puis j'ai rencontré Marcel Chaussé qui m'a suggéré de faire un CGA. Il pensait que je pouvais faire une belle carrière. C'était la première personne qui avait l'air de voir plus clair que moi sur ce que j'allais devenir.

¹ L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, en 1999, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. M^{me} Alma Lepage a fait don à l'École des Hautes Études Commerciales d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette première diplômée de l'École.

² Certified General Accountant, Ordre des comptables généraux licenciés. L'annexe 1 décrit l'Ordre des CGA, les études requises et les modalités d'obtention du permis d'exercice. Sylvie Voghel est *Fellow* de l'Ordre. Le titre de FCGA est une distinction honorifique décernée aux membres qui rendent des services exceptionnels à CGA-Canada, à la profession comptable ou à la collectivité, ou qui se sont distingués de diverses façons. Venant de ses pairs, cette distinction rend Sylvie Voghel particulièrement fière.

«Après, c'est devenu tellement facile. Je me suis dit, pourquoi ne pas essayer.

«Je remarque que dans la vie, tous les mouvements ont toujours un fil conducteur. En réalité, il n'y a pas de grande cassure¹.»

Expert-comptable de profession, Sylvie Voghel est membre de l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA, *Certified General Accountant*). Sa participation à divers comités au sein de l'Ordre lui amène la reconnaissance de ses pairs lorsqu'elle devient la première femme à accéder à la présidence de CGA du Québec en 1995, puis lorsqu'elle est nommée première vice-présidente de CGA-Canada en septembre 1998, ce qui lui assure, en accord avec une longue tradition, la présidence pour 1999.

Pourtant, il n'y a pas que l'Ordre qui occupe Sylvie Voghel au cours de sa carrière. Il y a aussi Hydro-Québec, l'entreprise où elle travaille pendant les 20 premières années de sa vie professionnelle. Les colonnes, les chiffres, les analyses et les plans comptables sont pour elle des outils de travail qui font partie de son quotidien. Mais au-delà de ces outils, il y a l'univers plutôt masculin d'Hydro-Québec. Comment cette jeune femme féminine, énergique et intelligente y évolue-t-elle? Comment les personnes qu'elle rencontre la marquent-elle?

Ce cas retrace les périodes importantes de la vie de Sylvie Voghel. Dans les années 70, Sylvie Voghel fait de l'action politique; elle est même membre du Parti libéral. Comment ce passage en politique, qui lui permet de voyager dans tout le Canada et de connaître son pays, façonne-t-il sa personnalité? Comment la rencontre avec M^{me} Taylor, qui est chargée de la formation des jeunes libéraux, influence-t-elle leurs relations?

Dernièrement, Sylvie Voghel réoriente sa vie professionnelle. Mais ce n'est qu'après une longue réflexion qu'elle décide, en janvier 1997, de quitter Hydro-Québec. Cette réflexion la conduit à Enveloppe Concept, l'entreprise qu'elle et son mari, Alexandre Villani, créaient en mai 1988. Quel est son rôle au sein de l'entreprise? Comment voit-elle son avenir? Voilà les questions auxquelles Sylvie Voghel réfléchit.

Les années de formation

Seule fille entre deux garçons, Sylvie Voghel a le souvenir d'une enfance choyée. La différence d'âge qui existe entre chaque enfant leur assure une éducation soignée. Avec Jean-Claude, son frère aîné, en qui elle a une entière confiance, Sylvie Voghel fait l'apprentissage des jeux. C'est également avec lui qu'elle apprend à nager, à faire de la bicyclette et à patiner. La petite fille passe ses étés dans la maison de campagne familiale. Les souvenirs de cette époque abondent : «Il y avait une grande terre avec

¹ Les citations de Sylvie VOGHEL sont tirées d'entrevues faites le 13 mai 1998 et le 15 juin 1998.

un bois. Je jouais beaucoup et je rêvais à volonté. Mes jeux étaient non structurés. Je donnais libre cours à ma créativité, à mon imagination. J'avais beaucoup de liberté comme enfant.»

Lorsque Jean-Claude devient pensionnaire au collège, l'apprentissage et l'environnement de la petite fille changent. Il y a également la naissance de son frère cadet et la maladie de sa mère. Pendant un an, Sylvie Voghel part vivre chez une tante qui l'entoure de beaucoup d'attention, d'amour et de tendresse. C'est à cette époque qu'elle apprend à lire et à compter. Plus tard et pendant de nombreuses années, c'est à nouveau chez cette tante que Sylvie Voghel passe deux semaines de vacances l'été : «Je garde beaucoup d'affection pour cette tante. Elle s'est occupée de moi jusque vers l'âge de 15 ans.»

Très jeune, Sylvie Voghel prend l'habitude d'une vie familiale souple :

«Mon père aimait vivre à la campagne alors que ma mère préférait la ville. Mais mes parents étaient tous les deux responsables de l'éducation des enfants et chacun insistait beaucoup sur la vision qu'il avait de l'éducation. L'un privilégiait le développement de l'enfant à la campagne parce que c'était plus sain et l'autre disait que le développement de l'enfant en milieu urbain ouvrait l'esprit.»

Du primaire au cégep, Sylvie Voghel fréquente neuf établissements scolaires. La flexibilité et l'adaptabilité font partie de son quotidien, tout comme la communication : «On perd cette impression que, lorsque l'on a quitté un lieu, on subit une brisure. Il n'y a pas de brisure parce que les liens peuvent demeurer. La communication demeure, l'écriture demeure. On ne perd pas les amis, on perd des murs et des locaux.»

Ces années de jeunesse passées aussi bien à la ville qu'à la campagne vont former son caractère de différentes façons. À la ville, il y a la grand-mère maternelle, Maria Girouard Charron, qui a fait carrière dans l'immobilier, achetant son dernier immeuble à l'âge de 84 ans. C'est elle qui initie Sylvie Voghel aux transactions immobilières. Alexandre Villani se souvient de la grand-mère de Sylvie Voghel :

«J'ai connu sa grand-mère Charron; il me semble que Sylvie ressemble à sa grand-mère. C'est elle qui lui a appris à gérer l'immobilier et à savoir à quel prix il faut acheter, si c'est rentable ou pas. Les immeubles que nous avons depuis 14 ans, nous les avons achetés nous-mêmes mais c'est Sylvie qui s'en occupe¹.»

À la campagne, il y a M. Voghel, le papa. C'est un homme déterminé et sévère qui inculque à sa fille des principes de vie qui font que Sylvie Voghel n'entreprend rien sans être sûre qu'elle parviendra au bout de la tâche. Alexandre Villani décrit son

¹ Les citations de Alexandre VILLANI, président, Enveloppe Concept, sont tirées d'une entrevue faite le 18 août 1998.

beau-père : «Son père lui a montré la discipline. Il lui disait de bien s'habiller, de se tenir droite et d'imposer le respect. C'est lui qui lui a appris l'importance d'être une femme indépendante financièrement.»

De toutes les institutions que Sylvie Voghel fréquente pendant son adolescence, c'est le collège Saint-Maurice de Saint-Hyacinthe qui la marque le plus parce qu'elle y apprend la solidarité. Ses premières revendications font surface et son leadership prend forme. Elle se pose aussi beaucoup de questions :

«C'est une période que je n'ai pas trouvée facile. Je me demandais ce que j'allais devenir, ce que j'allais faire. Je me demandais qui j'étais. Ce n'était pas facile de faire le point.

«Mon éducation familiale était marginale, les écoles se succédaient les unes aux autres parce que je changeais souvent, et voilà que le gouvernement décide de sortir les cégeps. De toutes façons, c'était une période, au Québec, où il y avait beaucoup d'effervescence.

«Avec le recul, je vois cette époque comme très formatrice, car j'ai fait un réseau incroyable d'amis. J'ai développé des habiletés, j'ai pris de l'assurance.»

Son besoin d'être autonome et de répondre de ses actes l'amène à faire une technique en comptabilité au collège Bois-de-Boulogne. Elle sait que les connaissances qu'elle acquiert et l'option finances qu'elle choisit vont lui donner accès au marché du travail après ses trois années d'études. Marcel Chaussé évoque sa rencontre avec Sylvie Voghel :

«Elle travaillait beaucoup. Elle avait toujours le temps d'aider les autres. C'était une fille d'équipe. Cela lui permettait d'apprendre énormément, d'aller dans le détail et de raffiner les explications. Elle ne se tenait pas uniquement avec les forts, elle était prête à aider les faibles. Elle ne refusait jamais un défi¹.»

La fin de l'année approche et les entreprises font leur campagne de recrutement dans les cégeps en sélectionnant le meilleur étudiant de chaque cégep. Sylvie Voghel reçoit des offres de la Banque Royale, d'Esso, de Raymond Chabot Martin Paré et d'Hydro-Québec. Elle accepte l'offre d'Hydro-Québec :

«Hydro-Québec était l'entreprise qui payait le mieux. J'avais besoin d'autonomie, j'avais l'appartement, il fallait que je travaille. Il faut dire aussi qu'Hydro-Québec avait une très belle réputation; elle était la fierté des Québécois. Pour moi, cela tombait sous le sens. J'avais

¹ Les citations de Marcel CHAUSSÉ, chargé de cours en comptabilité, École Polytechnique, sont tirées d'une entrevue faite le 26 août 1998.

l'impression que je pouvais monter assez rapidement dans l'entreprise. J'ai réussi l'entrevue et c'est ainsi que je suis entrée à Hydro-Québec.»

La plupart des étudiants font leur DEC (diplôme d'études collégiales), puis travaillent et ne retournent aux études que beaucoup plus tard. Sylvie Voghel décide de continuer ses études à temps partiel et le soir. M^{me} Taylor parle de ce choix :

«C'est un choix, car elle aurait pu facilement, avec l'aide de ses parents, poursuivre ses études à temps plein. Mais elle a choisi ce qu'il y avait de plus difficile : garder son poste, qui déjà à l'époque était exigeant, tout en étudiant. Ce n'est pas une fille qui recherche la facilité¹.»

L'expérience politique : de nouveaux horizons s'ouvrent à elle

Marcel Chaussé commente cet aspect de la vie de Sylvie Voghel :

«Sylvie avait ses études. Je savais qu'elle participait à la vie politique; elle nous en parlait. Des fois je la voyais arriver fatiguée, je savais qu'elle revenait d'une fin de semaine dans l'Ouest canadien. Mais c'était quand même une femme assez réservée qui tenait à sa vie privée.»

Lorsqu'elle est très jeune, Sylvie Voghel s'initie à la politique. Elle raconte cette époque qui l'a marquée :

«Mon père a fait beaucoup de politique et d'organisation politique; il s'occupait du comté. Chez nous, la politique a toujours été très importante.

«Mon père était un homme très engagé, non seulement dans son travail mais également par ses activités bénévoles. Ma mère était aussi très engagée. Le bénévolat a toujours été très présent chez nous; je crois que c'est un trait de notre culture.

«Mon père payait son dû à la société en participant à la vie politique. Toute jeune, je le suivais régulièrement. J'assistais à la préparation des discours. J'étais fascinée par ce qu'il faisait, fascinée par les politiciens qui venaient le voir. J'entendais leurs discussions. Le dimanche, les gens venaient présenter leurs requêtes et je les écoutais.

¹ Les citations de Yolande TAYLOR, professeure agrégée au département d'administration de la santé de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal, sont tirées d'une entrevue faite le 20 août 1998. M^{me} Taylor a été très active dans le domaine politique. En 1998, elle est à la retraite.

«Tout cela avait l'air tellement intéressant; mon père s'amusait tellement. Les éclats de rire fusaient de toutes parts.

«Cela m'a donné le goût de la politique.»

À l'adolescence, Sylvie Voghel décide de jouer un rôle actif au sein de la société; elle fait de l'action politique sur le Plateau Mont-Royal. Elle n'a pas 18 ans lorsqu'elle rencontre M^{me} Taylor pour la première fois. Ce moment est encore très présent dans la mémoire de cette dernière :

«On m'avait demandé d'être responsable de la formation des jeunes. On appelait cela la branche Jeunesse du parti. Je devais trouver des jeunes pour participer. C'était la première fois que je me voyais confier ce genre de responsabilité.

«Je ne connaissais pas très bien le comté où Sylvie travaillait déjà avec beaucoup de pertinence et pourtant, j'y suis allée. J'étais à la recherche de jeunes qui montraient de l'initiative et un souci politique. Je ne cherchais pas nécessairement des diplômés de sciences politiques mais des participants.

«C'est à ce moment-là que j'ai rencontré Sylvie. J'avais à peu près 24 jeunes sous ma responsabilité, à l'organisation.

«La rigueur de la pensée, l'orientation, la participation, le rôle de l'écoute : tout ça a été la rencontre avec Sylvie. C'est ainsi que Sylvie est devenue mon adjointe, non officielle, dans l'organisation des activités pour les jeunes.

«On a développé non seulement un lien socio-politique mais un lien amical parce que c'est très facile de connaître Sylvie. Elle va vers les gens en les regardant, en les écoutant et en souriant. Elle invite une qualité relationnelle, ce qui à mon avis est assez rare chez l'être humain actuellement. Dans notre société, les gens sont craintifs, fermés; ils craignent la compétition, veulent garder les choses comme un secret, manquent de transparence; ce n'est pas son cas.»

Sylvie Voghel participe à de nombreux congrès, puis elle quitte le comté pour se joindre aux jeunes libéraux qui évoluent sur la scène provinciale. Elle participe à son premier conseil d'administration. Un peu plus tard, elle se retrouve sur la scène nationale où de nombreux défis l'attendent, dont celui de parler en anglais. Elle parvient à maîtriser cette langue «avec beaucoup de finesse». M^{me} Taylor décrit ce cheminement : «Elle a gravi les échelons d'une façon assez extraordinaire étant donné qu'elle venait du Québec. Elle a monté une marche à la fois, sans se précipiter. Elle a appris à avoir des périodes de réflexion et à mettre certains crans d'arrêt, mais avec des objectifs clairs et bien déterminés.»

Sur la scène nationale, Sylvie Voghel s'initie aux premiers jeux politiques. Elle raconte comment l'organisation l'a façonnée :

«Nous étions deux représentants, et j'étais la "représentante jeune". On nous a montré comment travailler et c'est là que j'ai appris que lorsque tu as une idée que tu veux partager, tu cherches des appuis. Tu vois qui est assez fort pour te soutenir. Quand tu rentres dans une salle et qu'il y a beaucoup de visages, il faut d'abord que tu deviennes biographe pour savoir qui est avec qui autour de la table, qui appuie qui, sur qui tu peux compter. J'ai appris cela à 20 ans et cela m'a vraiment servi dans les comités et les conseils d'administration.»

M^{me} Taylor décrit cette période de la vie de Sylvie Voghel :

«Dans toute cette activité politique, Sylvie cherchait à comprendre ce qui pousse les personnes à bâtir, à construire et à développer des choses. C'est à mon avis tout à fait le contraire de ce que les gens recherchent et qu'on appelle parfois la routine, ce qui est paisible et sécuritaire. Or, cette jeune personne prenait des risques.

«Sylvie présentait des qualités de chef qui sont assez rares à trouver de nos jours et qui l'étaient encore davantage lorsque je l'ai rencontrée.

«Elle a joué pendant au moins cinq ou six ans un rôle non seulement très actif et important mais qui a été remarqué par de nombreuses personnes du parti.»

De ses nombreux voyages aux quatre coins du pays, Sylvie Voghel découvre des régions fort différentes les unes des autres et accumule les souvenirs et les expériences. Le voyage dans l'Ouest est peut-être celui qui la marque le plus. Pendant toute cette période, elle acquiert aussi de nombreuses habiletés. Alexandre Villani commente le passage en politique de Sylvie Voghel :

«Sylvie a été très contente de cette expérience politique. C'était très enrichissant. Même si on était encore à l'école, c'était un atout pour tous les deux. Cela nous permettait d'élargir nos horizons et d'apprendre à organiser un colloque. Nous rencontrions du monde, peut-être un peu plus âgé que nous, parce qu'on était jeunes, avec une maturité différente, et cela nous a apporté beaucoup d'expériences.

«Au début, parce qu'on était jeunes, on était un peu plus timides, moins à l'aise financièrement, mais il n'y a aucun travail qui aurait pu nous apporter cette ouverture. On a fait affaire avec des sénateurs, des ministres, des députés, des avocats, toutes sortes de professions. On a eu des échanges sur toutes sortes de sujets qui nous ont apporté une richesse sans prix.

«Quand vous vous retrouvez dans un colloque libéral avec plusieurs centaines de personnes et que vous faites vos discours en anglais et en français... c'est une très bonne école.»

L'Ordre des CGA : un travail d'équipe

Lorsque l'on s'engage dans la profession comptable, on ne s'attend pas uniquement à faire de la vérification ou à tenir des livres comptables, même si cette formation universitaire met l'accent sur l'acquisition de ce savoir-faire particulier.

De plus, le fait que l'on puisse devenir comptable en empruntant trois cheminements distincts – CGA, CA (comptable agréé) ou CMA (comptable en management accrédité) – influence l'orientation que l'on veut donner à sa carrière¹.

Comme éclairée par les propos de Marcel Chaussé, son professeur de cégep, Sylvie Voghel a un objectif à atteindre : devenir CGA. Marcel Chaussé nuance pourtant ce sentiment : «Je n'avais pas l'impression de l'avoir influencée. Chaque année je parle à mes étudiants; c'est ma marotte. Je veux qu'ils se dépassent. Je veux qu'ils se perfectionnent.»

Sylvie Voghel fait connaissance avec l'Ordre comme étudiante inscrite dès qu'elle s'inscrit au baccalauréat à l'université. Elle participe aussi aux cours de bachotage que l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal offre aux étudiants qui préparent les examens de l'Ordre. Au milieu des années 70, le contenu de ces cours de même que la pédagogie des professeurs n'étaient pas soumis à l'évaluation des étudiants. Sylvie Voghel décide de s'en charger. Elle prend rendez-vous avec Michel Guindon, le responsable des cours, pour lui remettre les résultats de cette évaluation. Michel Guindon se souvient encore de cette rencontre :

«J'étais très surpris parce que personne n'avait pris soin de le faire. J'ai trouvé cela très intéressant et, si j'en parle, c'est parce que je pense que c'est un des traits de son caractère. Elle ne va pas passer quelque part sans vouloir améliorer les choses. C'était fait très positivement².»

Pour Sylvie Voghel, il est normal de vouloir aider :

«C'était le début des étudiants actifs... peut-être est-ce à cause de mon engagement politique où je pensais que j'avais à peu près tous les droits. Je ne me demandais jamais si ça pouvait heurter, car cette intention était très loin de moi. Je ne voulais jamais heurter.»

¹ CA, Ordre des comptables agréés; CMA, Ordre des comptables en management accrédités. Les annexes 2 et 3 décrivent ces deux ordres, les études requises et les modalités d'obtention du permis d'exercice.

² Les citations de Michel GUINDON, professeur titulaire, département des sciences comptables, École des Hautes Études Commerciales, sont tirées d'une entrevue faite le 28 octobre 1998.

Dans les années 80, alors qu'elle est membre CGA, Sylvie Voghel consacre temps et énergie à organiser la cérémonie de remise des permis de pratique, un travail qu'elle trouve considérable. Marcel Chaussé, qui est président du comité organisateur, décrit les innovations qui ont été apportées :

«C'est ainsi que l'on a commencé à inviter les entreprises. C'était une idée de Sylvie qui pensait que cela ferait mieux connaître l'Ordre des CGA.

«Partout où Sylvie passe, elle fait sa marque. Elle apporte des idées qui tranquillement font leur chemin.»

Dès 1990, Sylvie Voghel accepte de travailler au sein du comité des membres en gestion qu'elle préside d'ailleurs pendant trois ans. Luc Provencher, qui est également membre de ce comité, en décrit les objectifs :

«Sylvie savait vite ce qu'elle voulait. Elle savait qu'il fallait rejoindre la masse des membres en gestion et faire quelque chose pour eux.

«Ce n'était pas facile parce que l'on parlait d'un concept vague. Cela nous a pris un an et demi pour déblayer le chemin et publier le premier Pro-Gestion¹.»

Les textes de la collection Pro-Gestion, tous écrits par des experts, sont des documents de synthèse qui répondent à des besoins précis; en effet, les experts-comptables ne sont pas toujours formés pour traiter de thèmes périphériques comme *La gestion de l'exploitation et de la production*, *La qualité totale* ou *L'évaluation d'entreprises*. Cette collection s'adresse également aux gestionnaires de PME qui sont souvent très isolés par manque de ressources et de temps. En 1999, la collection compte 18 titres.

Une fois la série Pro-Gestion lancée, Sylvie Voghel collabore au comité des spécialités, puis à celui de la formation. Elle décrit le travail fait pendant la durée de son mandat : «On s'interrogeait sur les exigences du stage, sur le rôle des maîtres de stage et sur les critères pour devenir CGA. Nous avons alors préparé *Le Guide du maître de stage* qui tenait compte de la réalité des PME.»

Ces premiers comités auxquels Sylvie Voghel participe sont orientés de façon à répondre aux besoins précis de champs d'activité qui deviennent de plus en plus vastes. Que ce soit dans les comités ou dans les publications, Sylvie Voghel ne fait rien seule; elle s'entoure d'équipes compétentes et dynamiques qui lui garantissent un travail bien fait car, dit-elle, «je suis très fière, si j'ai l'ultime responsabilité d'une action, les critiques ne me dérangent pas.»

¹ Les citations de Luc PROVENCHER, vice-président exécutif, Finance corporative et gestion du risque, Banque du développement du Canada, sont tirées d'une entrevue faite le 28 octobre 1998.

Dès 1991, Sylvie Voghel est élue au Bureau de l'Ordre pour un mandat de trois ans. L'année suivante, le futur président de CGA du Québec, Raynald Vigneault, l'invite à se présenter au comité administratif. Sylvie Voghel accepte et est élue administratrice. Elle commence alors à cheminer vers la présidence (voir l'annexe 1). C'est à cette époque qu'elle fait connaissance avec Pierre Barnès, qui évoque ici les circonstances de leur rencontre :

«Sylvie arrivait avec un bagage de connaissances en stratégie et en relations interpersonnelles. Quand il y avait un défi à relever, on faisait souvent appel à Sylvie.

«Ensemble, nous faisons partie de la nouvelle vague, et à l'Ordre, on nous craignait un peu. Ils avaient raison de nous craindre, car nous avons un peu bouleversé le comité administratif. Nous avons introduit certaines notions sur les entreprises qui reflétaient une vue un peu plus stratégique et un peu moins opérationnelle¹.»

Pierre Barnès reconnaît également que sans la présence de Sylvie Voghel, son passage à l'Ordre aurait été plus court :

«Je pensais que je perdais mon temps, mais j'ai eu la chance d'avoir Sylvie avec moi. C'est ce qui m'a permis de continuer.

«Sylvie a beaucoup de caractère et un sens politique qui lui permettent de discerner les éléments qui vont faire avancer un dossier. Elle a aussi beaucoup aidé à mettre de la discipline dans les réunions. C'est une fille qui est dévouée et stratégique. Elle est très orientée vers les objectifs et travaille beaucoup. Elle est prête à relever des défis. C'est une fille qui cherche des solutions au lieu de chercher ou de créer des problèmes. Comme elle le fait remarquer, un problème a l'importance que l'on veut bien lui donner.

«Tranquillement, Sylvie et moi, nous avons essayé de faire avancer l'Ordre et de clarifier des questions de nature stratégique comme notre rôle auprès de CGA-Canada ou en tant qu'organisme provincial. Ensemble, nous avons amené le dossier de la planification stratégique de l'Ordre et nous avons fait avancer l'Ordre.»

En 1995, Sylvie Voghel est la première femme à devenir présidente de CGA du Québec. Pendant l'année de sa présidence, Sylvie Voghel travaille à faire connaître l'Ordre; elle assiste à plus de 100 événements différents. À l'occasion, sa famille l'accompagne et participe aux activités. Elle organise une campagne publicitaire qui culmine par la publication d'un premier cahier spécial dans les journaux. L'Ordre est

¹ Les citations de Pierre BARNÈS, FCGA, adjoint exécutif au président, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, sont tirées d'une entrevue faite le 28 octobre 1998.

également présent à différentes tables partout dans la province. C'est aussi pendant sa présidence que paraît le premier des six volumes de la série *Performance financière*, un nouvel axe de développement de l'Ordre.

Parmi les membres qui sont au comité administratif, il y a Michel Guindon, deuxième vice-président. Il travaille beaucoup avec Sylvie Voghel et a l'occasion de l'observer à maintes reprises :

«Ce qui me frappe chez Sylvie, c'est son sens de l'organisation et sa clairvoyance. Elle est aussi très intelligente et très brillante. Je pense qu'elle ne se rend pas compte qu'elle a cette capacité : elle croit que tout le monde est ainsi.

«J'ai beaucoup aimé travailler avec Sylvie justement parce qu'elle a pour ainsi dire mis de l'ordre à l'Ordre. Les choses étaient dorénavant menées rondement; on allait à fond dans les problèmes. On avançait et l'Ordre était de plus en plus présent sur la scène publique. On rédigeait des textes qui étaient reconnus et crédibles.

«Sylvie est capable de mener les choses à terme efficacement et d'entraîner les gens avec elle.»

Ce travail de promotion fait avancer l'Ordre, protège le public et attire de plus en plus de femmes. Femme d'équipe et de consensus, Sylvie Voghel fait remarquer qu'elle ne fait rien seule à la présidence : «C'est un travail d'équipe; il ne faut pas l'oublier. Je téléphone toujours à des personnes clés lorsque je veux faire avancer les choses.»

En 1994, Sylvie Voghel siège également au niveau canadien et s'occupe de différents comités sans toutefois les présider. Son premier comité national est celui des services administratifs, qu'elle fait disparaître d'ailleurs. Elle raconte l'épisode :

«La première année, on a travaillé très fort pour monter des rapports d'informations financières qui répondent mieux aux besoins des membres du conseil.

«L'année suivante, selon moi, le travail de ce comité était terminé. À la première réunion, je fais une proposition pour abolir le comité. On l'a aboli; c'était le premier comité majeur aboli.

«Cette tendance s'est poursuivie et le nombre de comités a été réduit de manière substantielle.»

Lorsqu'elle siège au conseil de CGA-Canada, Sylvie Voghel participe aussi au comité des affaires professionnelles. Elle remarque que ce comité est très orienté vers les membres en pratique; pourtant, ceux-ci ne représentent qu'environ 40 % du

tableau de l'association. Les autres membres (environ 60 %) sont en gestion. Sans pour autant négliger les membres en pratique, qui ont besoin d'information sur les normes et le code d'éthique, elle parvient à convaincre les membres du comité des affaires professionnelles d'adopter une politique de soutien envers les membres en gestion. Certains thèmes des Pro-Gestion du Québec qui sont susceptibles de les intéresser sont repris et traduits en anglais.

Dès 1995, grâce à sa détermination et à ses qualités de rassembleuse, Sylvie Voghel parvient à faire uniformiser les critères de formation au Canada. En effet, pour certaines provinces, exiger le baccalauréat était inconcevable puisque les membres avaient déjà tous les droits. Le baccalauréat devient obligatoire dans toutes les provinces. En 1996, elle est nommée à l'exécutif de CGA-Canada et reconnaît volontiers que «cette nomination fait plaisir, car c'est la reconnaissance des membres du conseil.»

En 1997, Sylvie Voghel est élue deuxième vice-présidente de CGA-Canada; elle préside le comité des affaires internationales. Ce comité est important, car c'est lui qui oriente le développement de l'association à l'extérieur du pays. En 1998, parmi les 60 000 membres et étudiants qui appartiennent à l'association, plus de 1 700 travaillent en Asie et plus de 1 000 autres sont à l'extérieur du Canada, particulièrement dans les Antilles; de plus, l'association se développe en Amérique du Sud.

Au début du mois de juin 1998, le comité des affaires internationales se réunit à Québec; cette réunion coïncide avec le congrès de CGA du Québec. Sylvie Voghel évoque cette rencontre : «Les membres du comité étaient absolument ravis. Je suis sûre que cela va rester gravé dans leur mémoire qu'une province, la province francophone, les ait invités.»

Sylvie Voghel reconnaît que le comité des affaires internationales demande beaucoup de travail. Elle décrit ce qui s'est fait au cours des derniers mois :

«J'y travaille d'arrache-pied. Nous savons où nous nous en allons, nous avons analysé nos marchés; il y a encore quelques données statistiques importantes qui manquent, mais le plan d'affaires est presque rédigé. Pour la première fois, nous avons fait un plan d'affaires; actuellement, aucun des grands comités n'en fait.

«Nous n'avons jamais fait de développement international de cette façon; auparavant, nous étions un peu comme les missionnaires dans le temps, nous allions répandre la bonne nouvelle. C'est comme cela que l'on ouvre les marchés, après, il faut les structurer. Le problème, c'est que les membres du conseil ne comprennent pas. Ma présentation à Yellowknife, en juillet, a porté là-dessus : "Comment ouvre-t-on un marché? Comment le développe-t-on?"

«J'aime les choses structurées, organisées; j'aime voir clair, je n'aime pas beaucoup les imprévus ni les surprises. Ceci dit, les membres du conseil sont tellement contents d'avoir quelque chose à mâcher.»

Sylvie Voghel estime que le comité des affaires internationales est fondamental puisqu'il participe à la renommée de CGA-Canada dans son ensemble et en facilite la croissance. En plus de faire du développement, ce comité offre de la formation à distance en diffusant l'ensemble des cours.

Sylvie Voghel est également membre de quelques organismes internationaux, comme la Fédération internationale d'experts-comptables francophones; elle fait partie de leur conseil d'administration depuis septembre 1998. S'intéressant à la PME, les *Dottori Commercialisti*, ou experts-comptables, d'Italie l'invitent à leur rencontre.

Parmi ses nombreuses préoccupations, Sylvie Voghel estime que la durée d'une année accordée aux divers mandats des membres du comité des affaires internationales est trop courte compte tenu de tout le travail à faire. Il en est de même pour l'équipe permanente qui, chaque année, doit s'habituer à de nouvelles personnes. Un mandat d'une durée de deux ans lui semble souhaitable et éviterait un roulement parfois trop important, d'autant plus que certains membres ne passeront qu'une année au conseil. Elle souhaite également que le président canadien sortant, tout comme son prédécesseur, puissent continuer à donner du temps, une fois leur mandat terminé. Dans certains cas, la présence du président-directeur général lui semble également indispensable. En juillet 1998, elle fait une recommandation en ce sens.

Enfin, en septembre 1998, Sylvie Voghel est élue à la première vice-présidence de CGA-Canada, ce qui lui assure la présidence pour 1999. Elle préside le comité de planification et accorde beaucoup d'importance à l'évaluation de la régie d'entreprise.

Hydro-Québec : une femme dans un univers masculin

Munie de son diplôme d'études collégiales, Sylvie Voghel entre à Hydro-Québec où elle commence à un poste de vérification générale : «Pour eux, c'était une expérience-pilote. Ils avaient engagé deux femmes; c'était la première fois pour ce type de fonction. Ils essayaient de voir si une femme pouvait avoir l'autorité nécessaire pour faire de la vérification. J'étais l'expérience-pilote.»

À la vérification générale, Sylvie Voghel fait des prises d'inventaire, ce qui l'amène à voyager partout au Québec. Elle a l'habitude des déplacements nombreux puisque ses congrès politiques l'amènent déjà aux quatre coins du Canada. Pour son supérieur, cette situation est nouvelle et il se sent en quelque sorte responsable du bien-être de sa jeune employée.

Sylvie Voghel ne change pas de poste pour le plaisir de changer, mais plutôt parce que chaque nouveau poste représente le plus souvent une promotion et surtout une source d'apprentissage. Elle parle du poste d'analyste qu'elle a eu : «Le poste a été très formateur pour moi. On m'a fait documenter la fermeture du plan comptable. J'ai beaucoup appris. Le plan comptable de l'entreprise n'avait plus de secret pour moi.»

Par la suite, elle sollicite un poste de comptable et l'obtient. Elle s'occupe de l'information comptable de gestion et des statistiques sous-jacentes. Là, elle prépare des documents pour la commission parlementaire et valide les données que lui fournissent les directions de l'entreprise. Après un an à ce poste, elle obtient le poste de conseiller en organisation comptable.

Sylvie Voghel ne reste jamais très longtemps à un poste même si, à Hydro-Québec, la tradition veut que l'on passe au moins quelques années dans une même fonction : «Au début, c'était des petites fonctions et dans ma tête, il fallait que ça aille assez vite. Je ne voulais pas perdre trop de temps. Il me fallait de l'activité parce qu'une fois le travail bien maîtrisé et les améliorations apportées, je m'ennuyais.»

Une remarque d'un supérieur lui fait comprendre qu'une plus grande stabilité ne nuirait pas à sa carrière. C'est ce qu'elle vise dorénavant. Elle va en organisation comptable et se retrouve aux inventaires. Elle doit revoir tout le système de prise d'inventaire, l'informatiser, le moderniser et l'implanter dans toute la province. Encore une fois, elle constate qu'elle est la seule femme dans son groupe de travail. Cela ne l'empêche nullement d'implanter le nouveau système.

Au fil des années, la direction d'Hydro-Québec n'est pas sans remarquer que Sylvie Voghel s'adapte facilement aux différentes situations qu'elle rencontre. Elle commente :

«La direction a réalisé que j'avais beaucoup de flexibilité, que j'arrivais à saisir assez rapidement une problématique, que j'avais une grande volonté et beaucoup de détermination au travail. Ils m'ont intégrée à une équipe volante. Parce que je n'étais pas spécialisée, j'étais capable d'apporter vite les réponses qu'il fallait.»

Sylvie Voghel occupe par la suite le poste de chef de division, Information de gestion et Statistiques. C'est la première fois qu'une femme accède à ce niveau de responsabilité au groupe Finance et Administration. Entourée d'une bonne équipe, Sylvie Voghel a beaucoup de plaisir à travailler. Lorsqu'elle prend son congé de maternité après la naissance de sa fille, elle sait que son équipe est capable d'assumer la relève.

Il y a peu de femmes dans des postes de cadre à Hydro-Québec et, pourtant, la volonté de promouvoir les femmes existe. Les différenciations homme-femme s'estompent et les femmes elles-mêmes s'affirment davantage. Mais ce n'est pas

toujours facile d'être femme à Hydro-Québec, comme le montre une évaluation faite à Sylvie Voghel par son patron :

«Vous avez bien réussi, madame, parce que vous avez une tête d'homme dans un corps de femme." En 78, c'était un compliment, et je l'ai pris comme tel. Aujourd'hui, je le répète à tout le monde comme une bonne blague.

«Mon patron était très content et voulait dire que ce n'était pas de ma faute si j'avais un corps de femme. Étant donné que je raisonnais comme un homme, ma carrière allait bien évoluer. Il n'était pas négatif; il était très sérieux. Il avait même ajouté qu'il n'était pas inquiet pour moi, car il était certain que j'allais bien réussir.»

En 1984, alors qu'elle est sur le point d'avoir un deuxième enfant, le poste de conseiller à la planification générale se libère. Sylvie Voghel est intéressée, car c'est un tremplin pour avancer dans l'entreprise; cependant, elle s'interroge sur ce qui l'attire le plus. Doit-elle faire de la gestion ou devenir spécialiste? Vise-t-elle un leadership d'autorité ou de compétence? Elle pose sa candidature. La concurrence est vive puisque plus de 100 personnes sollicitent le poste.

Sachant qu'elle doit accoucher vers la fin du mois d'avril, Sylvie Voghel demande aux membres du comité de sélection de la recevoir en premier, car elle estime qu'elle serait trop fatiguée pour passer l'entrevue après l'accouchement. Mais le bébé surprend à la fois sa mère et les membres du comité de sélection en naissant plus tôt que prévu. Sylvie Voghel passe néanmoins l'entrevue et constate qu'il n'y a pas une seule femme dans le comité : «Que des hommes! Je me demandais comment ils allaient me comprendre, moi qui venais d'avoir un bébé. Je commence l'entrevue un peu à la blague, sans trop de contenu.»

Sylvie Voghel obtient le poste de conseiller à la planification générale et peut négocier son retour pour le mois de septembre, après son congé de maternité. Même si elle travaille beaucoup à ce poste, Sylvie Voghel n'est pas satisfaite parce qu'elle ne sait pas ce que l'on attend d'elle. Elle est trop loin de l'action et les objectifs à atteindre ont besoin d'être clarifiés.

Après deux années à ce poste de conseiller, Sylvie Voghel estime qu'il est temps de passer à autre chose. Tout en restant à la planification générale, elle part à la direction de la gestion de la consommation où l'attendent des mandats d'importance. Au contrôle des revenus et pratique commerciale, elle est chef de service. C'est un poste qu'elle apprécie :

«J'aime vraiment faire de la gestion. J'aime arriver dans mon bureau et avoir des choses à faire. J'aime faire bouger beaucoup de projets à la fois. Quand tu es conseiller, tu ne peux pas faire bouger plus d'un dossier.

«J'ai beaucoup aimé cette période parce qu'il fallait organiser des choses, il fallait les mettre en place, il fallait les implanter. C'était à l'échelle de la province. Il fallait être communicateur. J'avais beaucoup d'interface avec les différentes équipes.

«L'effervescence était énorme, j'avais une équipe extrêmement compétente et motivée. J'ai travaillé très fort.»

En 1986, à Hydro-Québec, les femmes chefs de service sont peu nombreuses; Sylvie Voghel sait, parce qu'on le lui a dit très clairement, qu'elle sera surveillée au contrôle des revenus. Un des gros dossiers dont elle s'occupe est celui des encadrements commerciaux. Après avoir mis de l'ordre dans ce dossier, elle le fait approuver. Le dossier suivant concerne les indicateurs de performance. C'est également elle qui est à l'origine de la nouvelle image de la facture qui offre de nombreuses informations.

Enfin, en 1988, elle accède à son premier poste de cadre supérieur; elle est directrice au contrôle de gestion et prix de revient :

«C'était la première porte d'accès à la direction générale. Ce poste me convenait puisque auparavant j'avais tout fait à différents niveaux.

«J'aime la comptabilité qui fait réfléchir. Je savais aussi que je ne voulais pas aller à la comptabilité générale, car lors de la grève des employés, j'avais travaillé avec les cadres pour préparer les factures et cet aspect du volume de transactions ne me plaisait pas beaucoup.»

Ce même mois, d'autres changements rapides surviennent dans l'environnement de Sylvie Voghel. En effet, son mari, Alexandre Villani, se lance en affaires avec Enveloppe Concept, une entreprise de fabrication d'enveloppes.

Après deux années au contrôle de gestion, Sylvie Voghel devient directrice en recherche-développement à la vérification générale; elle a la responsabilité de revoir les façons de faire à la vérification. Tout est passé en revue : la planification, la formation, l'évaluation, la vigie. Le processus est long et l'exercice, compliqué.

Le dernier poste qu'occupe Sylvie Voghel à Hydro-Québec est celui de directrice-Projet au groupe qualité et gestion du changement. Parmi ses responsabilités, elle doit implanter le modèle de pilotage de l'entreprise. Mais son enthousiasme n'est plus aussi débordant. Comme elle doit vraiment prendre plaisir à ce qu'elle fait, Sylvie Voghel estime qu'il est peut-être temps de réorienter sa carrière.

Depuis quelque temps déjà, Alexandre Villani tente de convaincre Sylvie Voghel de le rejoindre chez Enveloppe Concept. Elle estime que c'est un «risque non planifié» qui lui ferait «mettre tous ses œufs dans le même panier». Aussi prend-elle encore deux années de réflexion au cours desquelles elle consulte plusieurs personnes. Michel Guindon est convaincu que Sylvie Voghel est capable de réorienter sa

carrière même s'il met «quelques bémols». Luc Provencher est beaucoup plus tranchant :

«Elle me demandait si j'avais déjà vu des couples en affaires. Je lui ai dit oui et que la plupart du temps cela finissait par un divorce. C'est très difficile parce qu'il n'y a pas de mur entre les deux, et que l'on voit son conjoint sous un autre angle. Ça prend beaucoup de maturité de part et d'autre. C'est difficile d'essayer de compartimenter sa vie et ce n'est pas tout le monde qui est capable de le faire. Je pense que Sylvie réfléchissait beaucoup à tout cela et se demandait si elle ne mettrait pas tout en péril.

«Je lui faisais remarquer qu'elle allait changer de contexte en s'en allant dans une PME, alors qu'elle avait connu un environnement multidisciplinaire stimulant. Elle allait côtoyer des employés de bureau et des ouvriers d'usine. Elle lâchait un bon emploi, mais j'avais aussi le sentiment qu'elle n'était plus heureuse à Hydro-Québec.»

M^{me} Taylor est également consultée :

«On en a longuement discuté... Sylvie n'occupait pas un poste de second rang. C'était un poste de niveau supérieur mais je lui disais toujours qu'elle devait aller au moins à la vice-présidence. Mais pas à la vice-présidence que l'on donne traditionnellement aux femmes.

«Cela lui prenait un poste où elle allait subir les conséquences de ses actes... pas un poste que l'on donne parce qu'il n'y a personne et que cela fait bien d'avoir l'égalité dans l'emploi.

«Lorsque l'on désire faire sa marque et accomplir quelque chose, on doit miser sur ce poste-là et ne se fier à personne pour l'obtenir. Que l'on soit homme ou femme, il y a très peu de postes hiérarchiques qui se libèrent parce que c'est là qu'est l'action, alors que dans les postes fonctionnels, il y a très peu de concurrence. Dans les postes hiérarchiques, le pouvoir, qui est pourtant lié à la nature des fonctions, ne s'obtient pas; il se crée. On ne donne pas du pouvoir à quelqu'un; on peut lui confier un poste qui ressemble à un poste de pouvoir, mais c'est la personne elle-même qui doit trouver ce qu'il faut pour avoir et maintenir le pouvoir qu'elle choisit d'exercer.»

En janvier 1997, Sylvie Voghel quitte Hydro-Québec. M^{me} Taylor évoque ce moment : «Le jour où elle a quitté, je l'ai félicitée parce que je savais qu'elle obtiendrait par elle-même ce qu'elle recherchait. Elle recherche un équilibre dans sa vie, un degré de satisfaction dans l'action.»

Enveloppe Concept : une affaire de famille et de cœur

Sylvie Voghel rappelle les circonstances qui ont poussé Alexandre Villani à se lancer en affaires : «L'entreprise où Alexandre travaillait venait de fusionner; Alexandre n'a pas eu le poste qu'il voulait et il n'aimait pas les fonctions qu'on lui avait attribuées. Il n'était pas content.»

Au cours des semaines qui suivent la fusion, l'insatisfaction d'Alexandre Villani est telle que Sylvie Voghel lui suggère de lancer sa propre entreprise. C'est ce qu'il fait avec un groupe d'associés. Enveloppe Concept démarre en mai 1988.

L'entreprise fabrique plusieurs sortes d'enveloppes spécialisées – enveloppes à fenêtre, enveloppes à coupons et enveloppes pour pellicules photos – pour les gouvernements fédéral, provincial et municipal, et pour des sociétés. Une autre spécialité de l'entreprise est d'offrir à certains clients, dits grands consommateurs, le concept de l'enveloppe clef en main qui comprend l'enveloppe, le catalogue, l'insertion et la mise à la poste, ce qui donne de la plus-value aux contrats.

Les premières années sont difficiles et les banquiers ne se montrent pas très patients, comme le fait remarquer Alexandre Villani :

«Avant, j'étais gérant des ventes et j'étais habitué à voyager. Dans une PME, il n'y a pas d'argent pour voyager, on avait même des pertes. Les banquiers ont menacé de fermer l'entreprise, mais Sylvie a mis de l'argent, car elle avait confiance. Nous avons restructuré l'entreprise; nous avons révisé les budgets et les coûts. Nous avons épuré nos clients pour ne garder que les plus rentables. Et l'entreprise s'est redressée et a connu une croissance très rapide.»

Ce que Sylvie Voghel confirme : «J'ai soutenu l'entreprise pendant les trois premières années. C'était un soutien psychologique et financier. J'avais une vision et j'avais confiance dans les capacités et les connaissances d'Alexandre.»

Alexandre Villani est ainsi dégagé de l'éducation des enfants et peut se consacrer au bon fonctionnement de l'entreprise. Après cinq ans, il rachète les actions de ses associés, puis progressivement, il installe des machines qui répondent mieux aux critères exigés pour la fabrication de certaines enveloppes. Le couple, pour qui la communication est essentielle à l'harmonie de la vie familiale et professionnelle, échange beaucoup pendant ces premières années où l'entreprise se développe.

Depuis l'arrivée de Sylvie Voghel dans l'entreprise, en janvier 1997, la communication est plus ciblée puisque le couple occupe des fonctions complémentaires : Sylvie Voghel prend en charge l'administration et les finances, Alexandre Villani s'occupe de la production et de la vente.

Cependant, le passage d'Hydro-Québec, une grande entreprise où Sylvie Voghel était assistée et secondée par de grandes équipes, à une PME comme Enveloppe Concept où il faut se retrousser les manches, tout partager, du personnel à l'équipement de bureau «n'a pas été facile ni pour elle ni pour moi». Alexandre Villani commente les premiers mois du couple au sein de l'entreprise :

«On se partageait le pouvoir et les rôles. Il a fallu tirer une ligne pour savoir qui faisait quoi. Il m'arrivait aussi de mettre mon nez dans ses affaires... Maintenant cela va mieux.

«Contrairement à Sylvie, j'ai toujours eu la mentalité PME, car j'ai toujours travaillé dans ce milieu. Ce n'est pas la même vision ni les mêmes budgets. Quand tu réussis un bon coup, il n'y a que toi qui le sais. Tu fais tout pour toi et tu ne reçois aucun témoignage d'estime. Il n'y a pas de reconnaissance d'autrui. Côté professionnel, on n'est pas apprécié comme dans les grosses boîtes.»

Comme elle l'a fait tout au long de sa carrière, Sylvie Voghel se fixe des objectifs ciblés, car «un bon défi n'a pas besoin d'être inaccessible; c'est pour cela que je prends les choses un an à la fois».

Ainsi, elle fait parler d'Enveloppe Concept dans les journaux et à la télévision, ce qui ne s'était jamais fait auparavant. Elle parvient également à augmenter l'expertise dans la fabrication des enveloppes. Alexandre Villani parle de l'implantation du système ISO (l'annexe 4 décrit brièvement les origines de l'Organisation internationale de normalisation et ses différentes exigences) :

«Chaque mois il y avait pour plusieurs milliers de dollars d'enveloppes rejetées en raison d'erreurs de fabrication. Le seul moyen pour faire baisser ce chiffre était d'implanter ISO. J'avais commencé; grâce à Sylvie, les choses se sont vite mises en place avec beaucoup de délicatesse. Au lieu d'imposer les choses, elle disait aux employés qu'ils allaient l'aider à implanter ISO parce que c'était bon pour Enveloppe Concept. C'était bon pour eux.

«Et elle a embarqué tout le monde avec elle. Depuis que l'on est accrédité ISO 9002, on a réduit le nombre d'erreurs. Nos ratios ont fait un bond incroyable.

«Cette année [1998] va être une année record de ventes et de rentabilité.

«Grâce à Sylvie, on a réussi aussi à respecter tous les délais de livraison et le roulement de la clientèle a diminué.»

Après dix ans d'exploitation, Enveloppe Concept est une entreprise florissante qui vend partout au Canada et exporte tant sur la côte est que sur la côte ouest américaine par l'intermédiaire d'un réseau de courtiers. Le chiffre d'affaires est en progression constante et les profits doublent; pourtant, Sylvie Voghel se définit encore mal au sein de l'entreprise. En discutant avec elle, Pierre Barnès lui fait prendre conscience de certains éléments :

«Pour Sylvie, Enveloppe Concept, c'est du papier qui rentre d'un côté et des enveloppes qui sortent de l'autre. Pourtant, c'est plus que cela et je pense le lui avoir fait réaliser.

«Je lui ai demandé combien il y avait d'employés et elle m'a répondu 60. Je lui ai fait remarquer qu'elle était responsable de 60 familles. Toutes les semaines, ce sont aussi des revenus qu'elle génère pour ces familles. Évidemment elle impute des dépenses mais elle a aussi des salaires.

«Elle ne le voyait pas comme cela. J'ai continué en lui montrant qu'elle était responsable de bien gérer cette entreprise et de lui faire dégager des profits.

«Elle me répondait que les profits n'étaient pas importants. Les profits sont très importants, car ils permettent non seulement de faire avancer l'entreprise mais aussi de protéger la qualité de vie de toutes ces personnes rattachées à l'entreprise et qui comptent sur elle.

«Ce ne sont pas des gens qui ont son intelligence, ce ne sont pas des gens qui ont ses capacités, mais ce sont des gens qui comptent sur elle et elle doit être en mesure d'amener du pain et du beurre sur chacune des tables. Sylvie ne se voyait pas comme un intrant très important.

«Elle veut se réaliser mais n'avait pas vu cette facette. Je pense qu'elle a dû me trouver naïf lorsque j'ai ajouté que sortir une paie, payer des employés toutes les semaines, payer des fournisseurs, cela permettait à un paquet de monde de se réaliser.»

Ce que Luc Provencher confirme : «Sylvie était dans le parapublic, elle doit adapter les concepts qu'elle avait à la PME privée. C'est la dimension sociale dont il faut tenir compte en milieu capitaliste.»

Alexandre Villani estime qu'en peu de temps, sa femme a déjà parcouru beaucoup de chemin au sein de l'entreprise :

«La réussite, c'est de mettre les employés à contribution pour qu'ils aient ce sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Je connais certains employés depuis 20 ans. Ils viennent me demander conseil

pour l'achat d'une maison ou d'une voiture, et pour toutes sortes d'autres choses.

«L'entreprise, c'est comme une grosse famille; les gens sont des êtres humains, pas des numéros. Mes portes sont toujours ouvertes.

«Le matin et le soir, on fait le tour de l'usine et on parle aux employés. On fait partie du groupe.

«En moins de deux ans, Sylvie a réussi à faire ce que je fais depuis 20 ans. Elle n'était pas habituée à travailler avec des ouvriers. Il faut parler leur langage et se mettre à leur niveau, il ne faut pas qu'ils sentent que tu es supérieur; elle a réussi à le faire très vite.»

Pour célébrer le dixième anniversaire de l'entreprise, Sylvie Voghel organise une réception pour tous les employés et leur conjoint. La soirée a lieu sur un bateau et le super agrémenté de musique se termine par des feux d'artifice.

L'un des objectifs de Sylvie Voghel est la réalisation du plan stratégique qui permettra à l'entreprise de s'ouvrir à de plus larges horizons. Récemment, elle s'est mise à travailler à la visibilité de l'entreprise en préparant une pochette de présentation. Enfin, sans que la relève soit déjà un sujet de préoccupation, Sylvie Voghel y pense : «C'est encore un peu flou. Les filles ont commencé à travailler dans l'entreprise. Mais je veux mettre des appâts pour qu'elles se familiarisent avec l'entreprise de façon amusante.»

Si la venue de Sylvie Voghel a valu quelques taquineries à Alexandre Villani, il ne se félicite pas moins de son choix :

«Lorsque je pars, je sais qu'elle est là et qu'elle peut prendre les décisions qui s'imposent. De plus, sa présence me permet de voyager plus souvent, d'augmenter les ventes et d'avoir une croissance plus rapide. J'ai bien du plaisir. Au début, je travaillais pour bâtir, maintenant, je le fais pour les gens avec qui je travaille. J'aime ce que je fais.»

Parce qu'il dirige une entreprise de fabrication, Alexandre Villani fait partie de la *Envelope Manufacturing Association*, une association internationale qui regroupe les fabricants d'enveloppes :

«Il y a trois colloques par année où je rencontre des techniciens d'Allemagne, de France, d'Espagne, d'Italie. C'est très enrichissant, car on rencontre des gens de différentes nationalités, on a beaucoup de contacts. Cela ouvre l'esprit, car on ne parle pas seulement d'affaires mais aussi de culture et de politique.

«Cela me permet de connaître le marché partout dans le monde, les nouvelles technologies, l'évolution des prix du papier. Je peux ainsi guider mes ventes.

«Sylvie m'a déjà accompagné aux colloques et elle joue un rôle de plus en plus actif. Comme chez les comptables, il y a toutes sortes de comités et elle m'a dit qu'elle participerait davantage aux activités de l'association une fois qu'elle se serait libérée de ses fonctions à l'Ordre.

«Je sais que certains comités l'intéressent.»

Alexandre Villani a reçu des offres d'achat pour Enveloppe Concept :

«Je me sentais un peu essoufflé et fatigué. Je suis un peu joueur avec mes bons et mes mauvais coups. Les offres étaient alléchantes et j'étais tenté de vendre. Pour Sylvie, il n'était pas question de "donner la compagnie sur un plateau d'argent". Je remercie le bon Dieu de ne pas avoir vendu.

«Aujourd'hui, l'entreprise marche bien et c'est grâce à elle et à sa ténacité. Sylvie est bonne conseillère et me ramène à la raison.»

Qui est Sylvie Voghel?

«On se connaît depuis le cégep et Sylvie a toujours le même caractère. Elle est très déterminée. Quoiqu'elle entreprenne, elle va jusqu'au bout : la carrière, la famille, sa profession.

«Elle a un grand cœur, peut-être pas toujours exprimé. On pense qu'elle est froide, mais lorsqu'une amie a besoin d'elle, Sylvie trouvera toujours le temps de l'aider.

«Sa personnalité est droite, son caractère est très solide, elle ne se décourage pas et il est difficile de la démoraliser. Ses journées sont très longues, elle est très énergique.»

Alexandre Villani

«Je vais vous montrer la délicatesse de cette fille. Vous savez qu'en Floride, il n'y a pas tellement de musées ni d'endroits culturels, alors quand il pleut, où va-t-on? Au centre commercial. Ce jour-là, il pleuvait beaucoup. On faisait les boutiques : tout à coup, j'aime beaucoup les chats, je vois une peinture de chat... je crois que j'étais en extase. Ça me plaisait beaucoup, mais pour les murs de l'appartement de Floride, le prix me semblait exagéré. On continue.

«Deux jours plus tard, la date du départ approchait et elle me dit qu'elle allait faire de petites emplettes. Je ne demeure pas tellement loin d'une rue commerciale. Il faut laisser les jeunes libres, mais je regardais l'heure et je trouvais que c'était un peu exagéré... deux heures, deux heures et quart, mais la vilaine, elle avait pris l'autobus... Voilà qu'elle arrive. Elle avait sous les bras, le chat... tout emballé... tout encadré... ça lui faisait un vif plaisir de me l'offrir. Et ce chat, je l'ai encore. Il orne un des murs de ma chambre d'invités. Lorsque Sylvie vient, elle est en contact visuel avec ce chat.

«C'est ainsi que j'ai chez moi ce souvenir. C'est très délicat. Je pense que c'est charmant.»

Yolande Taylor

«Elle montrait beaucoup de réserve dans sa vie privée. Par contre, dans ses études et avec ses collègues, elle n'hésitait pas à s'engager. Elle participait à énormément d'activités. Elle était bien organisée et réussissait à mener tout de front en prenant les moyens pour que cela fonctionne.

«On peut penser que c'est une femme froide mais lorsqu'on échange avec elle, on s'aperçoit que c'est tout autre. Elle est très réceptive, très chaleureuse.

«Ce n'est pas par intérêt qu'elle est dévouée. C'est une femme de stratégie et de consensus. Partout où elle passe, elle fait sa marque.

«Sylvie est une femme de carrière mais elle a aussi sa famille et lui consacre beaucoup de temps. Elle est très organisée.»

Marcel Chaussé

Toutes les personnes qui connaissent Sylvie Voghel voient en elle une personne capable de mener de front plusieurs activités avec le même souci de perfection. Luc Provencher décrit ce qu'il a pu observer au cours des cinq années où il a travaillé avec Sylvie Voghel à l'Ordre : «Quand je regardais tout ce qu'elle faisait – elle était très proche de sa famille, ses filles, son mari – son travail, les causes qu'elle prenait, je me disais qu'elle savait très bien organiser ses priorités. Cela m'a toujours frappé.»

C'est ce que constate également Michel Guindon :

«Au Bureau de l'Ordre, j'ai eu beaucoup de contacts avec Sylvie. Lorsqu'elle analyse une situation, elle le fait de façon rationnelle.

«Face à un problème donné, elle a cette capacité de consulter, subtilement d'ailleurs. Elle appelle les gens et leur demande leur opinion sans qu'ils s'en rendent trop compte, et je suis certain qu'elle intègre

les diverses opinions pour trouver la solution. Bien souvent, le problème semble insoluble, mais elle finit toujours par trouver la solution. Elle ne lâche jamais. Quand elle veut quelque chose, elle va l'obtenir dans le respect de tout le monde.»

Pierre Barnès ajoute :

«Sylvie apprend très vite aussi; elle est capable de tirer profit de situations antérieures. Elle a une capacité d'apprendre au fur et à mesure que les situations se déroulent et elle est capable de projeter des solutions à partir de ce qu'elle voit.

«Elle a de l'expérience et une bonne intelligence; elle agit avec une capacité d'apprentissage surprenante. Ce mélange judicieux de personnalité fait qu'elle peut très bien assumer des tâches très importantes.

«Sylvie a aussi une excellente culture, elle a beaucoup de classe. Elle se sent à l'aise non seulement dans le grand monde mais aussi dans une assemblée où il y aurait moins de culture. Elle a une capacité d'adaptation par rapport à des niveaux de gens différents.

«C'est une personne noble, dans le sens littéraire du mot, mais qui est aussi très près des gens.

«J'ai eu l'occasion de la côtoyer sur la scène internationale, elle se sent à l'aise. À Paris, elle allait rencontrer les comptables français et deux minutes plus tard, elle se retrouvait avec les comptables italiens.

«Elle est là, sans complexe, sûre d'elle, sans être pédante. Elle a le sens de l'humour, elle aime rire.»

Même très occupée, Sylvie Voghel est toujours disponible. Mais c'est peut-être l'art de communiquer qui fait d'elle un bâtisseur. À la question «Qui est Sylvie Voghel?», elle répond :

«En tant qu'êtres humains, on est tous égaux; ce qui fait la différence entre les gens, c'est l'habileté à réaliser des interfaces et à communiquer pour cheminer. Il va de soi que ça prend une base, un niveau de formation scolaire minimal. Après cela, on est tous égaux.

«Je n'ai jamais mis mes connaissances comptables de l'avant. C'est l'habileté de cheminer et de communiquer qui a fait la différence. Ce n'est pas inné, cela s'apprend au fil du temps; je l'ai développée très jeune avec les changements fréquents d'institutions scolaires.

«Il faut avoir le goût d'aller plus loin. Il faut se donner à part entière sans faire de calcul.

«Il faut être passionné et s'engager. Être convaincu que l'on va faire avancer les choses et que cela va aider les autres.

«Il faut être extrémiste mais prendre des risques calculés; il faut aimer le piquant et l'inconnu, et savoir garder de la place pour les rêves.»

C'est également lors de son passage en politique que Sylvie Voghel apprend à communiquer et à parler en public, et c'est M^{me} Taylor, la responsable de la formation des jeunes, qui la guide :

«Yolande Taylor a donné une teinte à mon comportement. Elle m'a beaucoup influencée et guidée. Elle m'a aidée à me bâtir une bonne tête, à avoir des principes, à savoir jusqu'où je pouvais aller, à me concentrer sur les bons événements et à ne pas trop m'éparpiller.

«Elle m'a aussi beaucoup aidée dans ma vie personnelle, tout particulièrement après la naissance de ma première fille.»

L'aide que M^{me} Taylor apporte à Sylvie Voghel prend la forme de longues fins de semaine. Parfois Alexandre Villani accompagne sa femme, parfois elle y va seule. Sorte d'initiation, ces voyages sont toujours une occasion de formation et de réflexion; Sylvie Voghel aime bien comprendre comment le monde fonctionne, car cela fait partie de son organisation cérébrale. M^{me} Taylor précise :

«Sylvie est une femme qui participe dans la société et veut atteindre certains objectifs. Ce qu'elle recherche, elle l'obtient.

«Sylvie voit des choses que les autres ne voient pas. Elle comprend des choses que les autres ne comprennent pas. Elle fait des choses que les autres ne font pas. Je pense que ça donne un profil de sa personnalité et c'est un gage normalement de succès. Elle possède certainement la clef magique du succès car succès, elle a obtenu; succès, elle obtient; succès, elle obtiendra. Et ce n'est pas par hasard.

«On disait tout à l'heure "Réfléchir, c'est brillant"; dans son cas, elle réfléchit au quotidien, ce n'est pas juste de temps en temps. C'est une personne qu'on appelait autrefois une personne réfléchie. C'est une expression que l'on n'entend plus depuis la fin du "cours classique". Et dans cette réflexion qu'elle a, ce qui m'a toujours frappée, et là je ne sais pas si ça vient de ma formation dans le domaine philosophique, elle a un haut degré de moralité que je n'explique pas mais qui est là. C'est un des éléments clefs du succès. Elle a un haut degré de transparence. Elle a une rigueur de pensée exceptionnelle. Elle recherche un

degré de perfection acceptable; pas nécessairement la grande perfection mais l'atteinte d'un degré de perfection souhaitable.

«Une autre des clefs de son succès est d'aller à la recherche des gens qui peuvent apporter cet éclairage qui bonifie. C'est une personne qui sait où elle va. Elle doit mal tolérer les gens qui errent à gauche et à droite cherchant leur voie. Elle est solide comme un chêne d'ailleurs; je souhaite qu'elle soit de la légende du chêne. Ce n'est pas facile de faire tomber les chênes.»

Un autre trait qui frappe M^{me} Taylor est la relation qui s'est établie entre Sylvie Voghel et Alexandre Villani :

«Alex et Sylvie étaient deux étudiants déterminés, disciplinés, avec des objectifs qui se précisaient et qui continuent de se préciser.

«Des jeunes, en 75, qui y allaient le nez en l'air, défiant les traditions, il y en avait; peut-être pas autant qu'aujourd'hui, car il était alors moins fréquent de vivre ensemble. Ce que l'on appelle en anglais le *commitment*, deux jeunes se donnent la main et disent "ensemble on va avoir plus de forces que séparés" et qui continuent. Je pense qu'il faut admirer cela. C'est un phénomène très rare de voir un jeune homme qui a confiance dans sa partenaire et une jeune fille qui a confiance dans son partenaire. Je crois que c'est là un cas que je qualifierai d'exemplaire. C'est rare.

«Ils se donnent le soutien quand le besoin est là. Ce couple fait preuve d'une honnêteté mentale exceptionnelle, d'une transparence remarquable et d'une qualité relationnelle à souligner.

«Je parle du sourire, de l'écoute. Il y a très peu de monologues, car Sylvie n'est pas une personne de monologues; elle écoute et elle donne son avis. Ce sont des qualités remarquables qui aident au succès.»

M^{me} Taylor s'est aussi intéressée à la psychologie industrielle et a rencontré les professeurs Black et Mouton de l'Université de Chicago. Ceux-ci étudiaient les gestionnaires influents de l'industrie américaine afin d'établir le profil des personnes qui participaient au développement de l'industrie :

«Les tests et questionnaires qu'ils faisaient subir aux gestionnaires leur permettaient de déterminer si la personne avait un souci purement et simplement de la performance ou si elle avait également quelque souci pour la qualité des relations humaines. Il y avait le 0-9, pour 0 performance et 9 pour ce grand souci des relations humaines, ou bien le 9-0, toute performance et rien pour l'être humain.

«Et, elle, que je connaissais à l'époque, représentait pour moi un modèle professionnel de quelqu'un qui se situait au 5. Son souci pour la performance est égal à son souci pour la qualité relationnelle avec les êtres humains. Et ça, c'était rare.»

L'harmonie, la loyauté, la persévérance et la détermination sont des qualités importantes pour Sylvie Voghel :

«La manipulation des êtres humains m'irrite beaucoup; en relations humaines, les biais sont souvent importants. Il y a beaucoup de jeux de mots. C'est difficile, car je suis incapable de travailler comme cela. J'aime la franchise et je préfère ne pas parler plutôt que de dire un mensonge.

«J'aime amener les gens à une idée commune et faire les choses de façon élégante. Cela prend du temps, car il faut savoir où l'on va et il faut prendre le temps d'y penser.

«Il faut être bien comme être humain. Je pense qu'une journée où l'on n'arrive pas à rire, c'est une journée où on aurait dû dormir. Il faut être bien dans sa peau; il faut être bien avec les autres. Quand on est bien, c'est plus harmonieux et ça va mieux.»

Personne structurée, Sylvie Voghel aime ce qui est clair et fonctionne bien; les imprévus la mettent mal à l'aise :

«Il ne faut pas trop s'éterniser sur le détail, mais bien travailler et mettre les efforts nécessaires.

«J'aime bien contrôler, peut-être parce que j'ai beaucoup de choses en tête. Il y a l'ordre professionnel, l'entreprise, les immeubles, l'éducation des filles, la vie de famille. Mais maintenant, avec un peu plus de maturité, j'apprends à m'arrêter.»

Dès leur naissance, les enfants – Chloé et Zara – sont la priorité du couple pour qui la carrière professionnelle ne doit pas nuire ni à leur éducation ni à leur croissance. Pour parvenir à cet équilibre, Sylvie Voghel délègue tout l'aspect secondaire de la tenue d'une maison en s'entourant de personnes compétentes. Par contre, elle se réserve les devoirs et l'habillement des enfants tandis qu'Alexandre Villani partage les activités sportives. Le repas en famille, le soir, tout comme les semaines de vacances en été, témoignent de ce désir de passer ensemble des moments privilégiés. Par ailleurs, les visites chez les grands-parents Villani pour le repas dominical ou celles chez les grands-parents Voghel à la campagne sont des façons d'habituer les enfants à rester proches de leurs grands-parents, et plus tard de leurs parents.

Pourtant, Sylvie Voghel fait remarquer qu'elle «n'a pas trouvé facile d'éduquer ses enfants» parce qu'elle était préoccupée par leur santé ou qu'elle avait l'impression qu'elles diversifiaient ses occupations. Suivant les conseils de son pédiatre, elle utilise son gros bon sens, ce qui lui permet de relâcher un peu ce besoin de contrôle. Mais c'est en communiquant que Sylvie Voghel se rapproche de ses filles et leur permet de passer sans trop de heurts le cap de l'adolescence.

Le bénévolat est intégré à la vie de Sylvie Voghel depuis son plus jeune âge :

«Le bénévolat est très canadien. J'ai été élevée dans une famille où le bénévolat était important. S'engager faisait partie des choses de la vie.

«L'argent aussi est important, il en faut pour vivre. Mais pour faire avancer les grandes choses, l'argent n'est pas suffisant : il faut aussi donner du temps. Pour faire avancer les choses, il ne faut pas simplement donner du temps. Il faut remettre ce que l'on a reçu.

«On peut prendre mais il faut savoir remettre. Il faut savoir partager; il faut savoir donner. On ne peut pas être trop tourné sur soi. Ça, ça m'a été inculqué très jeune.

«Si tout le monde investissait juste un petit peu en fonction de sa force et remettait un petit peu de ce qu'il a dans sa force, la société serait extraordinaire. On ferait avancer les choses.»

Et après...

Dans un peu moins de deux ans, Sylvie Voghel aura fini son mandat auprès de CGA-Canada. Même si elle continue à apporter son soutien et son expertise à son ordre professionnel, son engagement sera différent. Alexandre Villani commente :

«Pour Sylvie s'arrêter, c'est ennuyeux. Ce n'est pas une personne qui va prendre une période de repos; elle se sentirait très malheureuse.

«Elle aime être entourée, elle aime le monde. Elle aime participer, elle aime se rendre utile.

«Elle commence déjà à planifier ce qu'elle va faire. Je suis prêt à gager qu'elle va se lancer en politique.»

Luc Provencher constate également que Sylvie Voghel pense à son avenir : «Elle pense déjà à ce qu'elle va faire quand elle aura fini avec CGA-Canada. Nous en avons parlé...»

2000-11-15

Annexe 1

Ordre des comptables généraux licenciés du Québec Certified General Accountant CGA

La mission de l'Ordre

En vue de la protection du public, l'Ordre s'assure que ses membres dispensent des services professionnels pour que leurs employeurs ou clients atteignent une performance financière optimale.

Les services professionnels axés sur la performance financière visent à maximiser la rentabilité des organisations et à leur assurer un financement adéquat. Ces services exigent une expertise dans l'élaboration :

- de systèmes d'information afin de mesurer et d'évaluer les ressources utilisées en vue de maximiser l'efficacité des opérations d'une organisation, nécessaires à sa rentabilité et à son développement;
- de stratégies financières incluant le choix de produits financiers pertinents à la réalisation des objectifs de l'organisation;
- d'études de rentabilité sur les projets d'investissement d'une organisation;
- de systèmes de contrôle en vue de protéger les actifs tangibles et intangibles de l'organisation.

«L'expert-comptable en performance financière»
Ordre des comptables généraux licenciés
Document interne, 1998

Pourquoi choisir le titre de CGA?

Parce que son objectif cible la performance financière de l'organisation, donc sa rentabilité et son financement, le titre de CGA offre plus que de simples connaissances comptables. Grâce aux nombreux créneaux mis à sa disposition, le professionnel qui détient ce titre est capable de s'impliquer dans des projets très variés à travers toute l'organisation que ce soit en production, en marketing, en finance ou en administration.

Les créneaux mis à sa disposition sont :

- les systèmes de contrôle et procédures;
- la planification et la gestion financière;
- la planification et la gestion budgétaire;
- l'évaluation de la rentabilité.

Dans ces circonstances, les perspectives d'emploi sont très bonnes car le marché du travail recherche et valorise ce titre. De plus, par sa polyvalence, le titre de CGA offre des possibilités de carrière multiples dans de nombreux secteurs d'activité. Selon les dernières statistiques de 1998, on remarque que les entreprises (industrie et entreprises de services) absorbent 50 % des CGA, le secteur public et parapublic 30 % et les cabinets d'experts-comptables 20 %.

Le programme de formation tout comme les examens sont très souples, ce qui permet au futur professionnel de travailler et d'étudier en même temps. Le stage, dans la mesure où il est relié aux champs de la profession, laisse de la place aux intérêts personnels, facilitant ainsi le cheminement de carrière.

Enfin, grâce à son important programme de Recherche et développement, l'Ordre est capable d'offrir à ses membres une formation spécialisée et évolutive qui répond mieux aux besoins d'un marché en constant changement.

L'Ordre des CGA du Québec compte 6 500 membres et 3 000 candidats et étudiants inscrits qui bénéficient, grâce à leur affiliation à CGA-Canada, d'un programme d'études distribués dans différents pays d'Asie et des Caraïbes, ainsi que d'une force de 60 000 membres et étudiants.

CGA
Brochure d'information, 1998
Site Internet, 1999

Le programme d'études

Choisir de pratiquer au sein de l'Ordre des comptables généraux licenciés, que ce soit au Québec ou dans une autre province canadienne, requiert un engagement de plusieurs années de la part de l'étudiant.

Les exigences pour l'obtention du permis de pratique sont incontournables mais l'étudiant a suffisamment de flexibilité pour organiser ses études.

L'étudiant s'inscrit d'abord à l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec et acquitte ses frais d'inscription. Une fois inscrit à l'Ordre, l'étudiant a le choix de compléter soit un baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) avec concentration en comptabilité, soit un baccalauréat en sciences comptables.

L'étudiant qui possède un autre diplôme universitaire doit compléter ses connaissances soit par des cours de la concentration en comptabilité du B.A.A., soit par des programmes de certificat, selon les indications qui lui sont fournies au moment de son inscription à l'Ordre.

L'étudiant poursuit ses études dans l'université de son choix mais ne peut changer d'université à moins que son programme n'ait été réévalué par l'Ordre.

Chaque université a une personne-ressource qui est en mesure d'informer l'étudiant sur toutes les questions qu'il peut avoir sur la réussite de son programme de formation, sur ses examens ou son stage.

Bien que l'étudiant soit soumis aux règlements de l'université dans laquelle il étudie, son programme d'études n'est protégé que dans la mesure où l'étudiant est inscrit à l'Ordre.

Il est du devoir de l'étudiant d'acheminer à l'Ordre ses notes pour la mise à jour de son dossier.

Les cours de bachotage (*coaching*)

Ce sont des cours offerts par les universités pour préparer les étudiants aux examens de l'Ordre. Ces cours, qui sont tout à fait facultatifs, sont néanmoins fortement recommandés. Chaque université, par l'entremise de sa personne-ressource, est en mesure d'informer les étudiants sur les périodes d'inscription.

Les examens

Il y a quatre examens d'une durée de trois heures chacun. L'étudiant peut, selon son rythme, se présenter à un, deux, trois ou quatre examens à la fois. Il y a deux sessions par an, en décembre et en juin.

Les quatre matières qui font l'objet d'un examen sont Comptabilité financière, Finance, Fiscalité et Vérification. Il faut un minimum de 65 % pour réussir à un examen. L'étudiant a cinq ans pour réussir ses quatre examens et son stage.

Le stage d'expérience pratique

Après avoir complété son programme d'études CGA, l'étudiant doit se trouver un emploi qui soit admissible comme stage. Pendant au moins deux années, il travaille dans des fonctions reliées à l'expertise comptable ou à des activités connexes. Ce stage lui permet d'acquérir l'expérience pratique dont il a besoin avant de se voir remettre le permis d'utilisation du titre CGA.

Le stage peut avoir lieu dans les secteurs privé, public ou parapublic. Il est supervisé par un maître de stage qui fait le lien entre l'Ordre et le stagiaire.

La délivrance du permis de pratique

Le candidat au titre de CGA doit satisfaire à plusieurs conditions avant de se voir délivrer le permis d'utilisation du titre CGA :

- il doit être titulaire d'un diplôme reconnu par le gouvernement ou d'un diplôme reconnu équivalent par le Bureau ou posséder une formation reconnue équivalente par le Bureau;
- il doit avoir réussi ses examens professionnels;
- il doit avoir satisfait aux exigences du stage;
- il doit avoir rempli sa demande de permis;
- il doit avoir acquitté toute cotisation ou droit relatif à la délivrance du permis.

Les candidats anglophones ou allophones doivent en plus répondre aux exigences linguistiques de l'Office de la langue française.

Les divers services offerts par l'Ordre

Il y a les programmes d'enseignement pour les titulaires de maîtrise et pour les professeurs de carrière, les associations universitaires CGA et les publications. Il existe un programme de formation continue qui relève de la Direction des services professionnels.

Les programmes d'enseignement pour titulaire de maîtrise. Les diplômés MBA, ceux qui possèdent une maîtrise en sciences comptables, en finance ou en fiscalité et ceux qui ont une M.Sc. en administration ou en sciences administratives peuvent obtenir le titre de CGA :

- en suivant quatre séminaires d'une durée variable. Chaque séance qui a lieu un samedi sur deux dure 6 heures. Les quatre séminaires correspondent aux quatre examens – comptabilité, finance, fiscalité et vérification de gestion – et se donnent à Montréal, à moins qu'un nombre suffisant d'inscriptions justifie la dispense des séminaires dans d'autres régions;
- en passant les quatre examens;
- en faisant le stage pratique d'une durée de deux ans.

Les programmes pour les professeurs de carrière. Ceux-ci peuvent obtenir le titre CGA en subissant un ou des examens de l'Ordre. Les candidats sont admissibles aux

examens lorsqu'ils détiennent un doctorat en comptabilité ou dans une discipline connexe et ont enseigné pendant au moins cinq ans à plein temps au niveau universitaire.

Les associations universitaires CGA. En s'inscrivant à l'Ordre, l'étudiant devient automatiquement membre de l'association universitaire CGA de son université. L'association universitaire CGA est responsable d'une multitude d'activités. Elle organise, entre autres, des séances d'information, des conférences, des débats, des visites d'entreprises, des rencontres étudiants-employeurs-CGA et des ateliers de recherche d'emploi.

Les publications. Il y a le *Bulletin CGA* qui est publié quatre fois par an et qui, selon l'époque, est accompagné d'informations à l'intention des candidats et étudiants inscrits. Le *Bulletin CGA* est distribué à tous les membres, candidats CGA, étudiants inscrits et abonnés.

Le *Magazine CGA*, qui est la revue nationale, est publié chaque mois par CGA-Canada. Cette revue permet d'établir le contact avec les CGA des autres provinces. Le *Magazine CGA* est distribué aux membres, aux candidats CGA, aux étudiants inscrits et aux abonnés.

Les 18 exemplaires de la série *Pro-Gestion* sont vendus à coût minime, tout comme les *Notes de cours* du programme national et les *Annales* d'examens.

Des publications plus spécialisées comme le *Guide d'application de la TPS/TVQ* ou *Réduisez vos impôts* sont régulièrement mis à jour et disponibles en librairie.

Une nouvelle série *Performance financière* a vu le jour en juin 1996. La collection complète se composera de six volumes.

La formation continue, qui est offerte aux membres, aux candidats et aux étudiants inscrits, se fait sous forme de séminaires variés qui permettent aux participants d'approfondir ou de mettre à jour leurs connaissances sur des sujets d'intérêt professionnel. La Direction des services professionnels, en tant que responsable du programme de formation continue, en diffuse le contenu chaque année, au mois de septembre.

Les différents niveaux d'organisation de l'Ordre

Pour faciliter la bonne marche de l'Ordre, le territoire du Québec est divisé en 13 sections selon un découpage géographique et administratif déjà existant. Ces 13 sections sont :

- Abitibi/Témiscamingue
- Bas St-Laurent/Gaspésie/Côte-Nord
- Chaudière/Appalaches

- Estrie
- Lanaudière
- Laurentides
- Laval
- Mauricie/Bois-Francs
- Montérégie
- Montréal
- Outaouais
- Québec
- Saguenay/Lac St-Jean

Les membres de chaque section forment l'**Assemblée des membres**. Chaque section a un président.

L'instance suivante est le **Bureau provincial**. Il est composé de 24 membres dont 20 sont élus au suffrage universel par les membres respectifs de chaque région administrative. Les quatre autres personnes sont nommées par l'Office des professions pour représenter le public. Cependant, le président de section n'est pas forcément la personne qui représente la section au Bureau provincial.

L'exécutif ou **Comité administratif** se compose d'un président, d'un premier et deuxième vice-président, d'un administrateur; toutes ces personnes sont élues. L'Office des professions nomme un administrateur. Il y a également un secrétaire. Le plus souvent, l'une ou l'autre de ces personnes siège également au niveau canadien.

Le personnel permanent (19 personnes) est sous la supervision de la Direction générale. Il y a trois directorats :

- la formation et les services professionnels;
- les communications;
- l'administration.

CGA-Canada

CGA-Canada regroupe toutes les associations CGA du Canada ainsi que plusieurs associations en dehors du pays. Ce sont au Canada :

- CGA-Canada
- Association d'éducation des comptables généraux licenciés de
- la région de l'Atlantique
- CGA-Alberta
- CGA-Colombie-Britannique
- CGA-Île-du-Prince-Édouard
- CGA-Manitoba

- CGA-Nouvelle-Écosse
- CGA-Ontario
- CGA-Saskatchewan
- CGA-Terre-Neuve
- CGA-Territoires du Nord-Ouest
- CGA-Yukon
- Ordre des comptables généraux licenciés du Québec

Les associations CGA d'outre-mer sont :

- CGA-Bahamas
- CGA-Barbades
- CGA-Bermudes
- CGA-Hong-Kong Asia Pacific Region Office

«Devenez CGA, empruntez la voie du succès»
Guide de formation, 97-98

Annexe 2

L'Ordre des comptables agréés du Québec CA

Mission de l'Ordre des comptables agréés du Québec

L'Ordre des comptables agréés du Québec met en œuvre les moyens nécessaires pour que les comptables agréés exercent leurs compétences professionnelles avec objectivité et intégrité et qu'ils soient des chefs de file en matière de création, de validation et d'interprétation de l'information décisionnelle.

Site Internet, 1999

Polyvalence

L'Ordre des comptables agréés du Québec compte près de 16 000 membres dont près de 60 % exercent dans les secteurs de l'industrie et des affaires, dans l'enseignement et dans le secteur public (gouvernement, hôpitaux, et autres). Le reste des membres exerce l'expertise comptable au sein de cabinets de taille diverse. L'ordre est affilié à l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) qui, lui, compte 60 000 membres à travers tout le Canada.

CA, un monde de possibilités!

La vérification et la comptabilité font partie des activités traditionnelles exercées par les comptables agréés. Mais au cours des dernières années, la profession s'est diversifiée, ce qui a permis aux comptables agréés de se démarquer par leur expertise en information décisionnelle, si nécessaire à la prise de décisions éclairées. Ainsi, ils interviennent dans :

- les technologies de l'information;
- l'évaluation d'entreprises;
- le contrôle de gestion;
- la juricomptabilité;
- l'insolvabilité;
- la fiscalité;
- la certification;
- la gestion financière;
- la comptabilité financière;
- la vérification environnementale.

Avez-vous le profil d'un comptable agréé?

Le communicateur. LE CA SOCIABLE travaille avec et pour les autres. Il aime travailler en équipe et rendre service. On peut toujours compter sur lui.

Le décideur. LE CA PRAGMATIQUE est un homme ou une femme d'action. Cette personne aime les résultats concrets, préfère le travail sur le terrain.

L'entrepreneur. LE CA LEADER aime diriger, entreprendre de nouveaux projets. Il a de l'ambition et ne le cache pas. Il se sait bon gestionnaire et se voit même PDG.

L'innovateur. LE CA INTELLECTUEL fait avancer les connaissances dans son domaine. Souvent à la recherche d'informations de toutes sortes, il est aussi capable de bien expliquer ce qu'il sait.

Si vous avez le talent et le goût d'être CA, cette carrière peut représenter pour vous une occasion incomparable d'épanouissement personnel dans un milieu professionnel qui pourra toujours «compter sur vous»!

Le cheminement pour obtenir son permis d'exercice

1. Le candidat doit obtenir un baccalauréat en administration ou en commerce, concentration sciences comptables, d'une université au Québec ou au Canada. Le programme d'études doit être approuvé par le Bureau de l'Ordre.
2. Le candidat doit être admis dans une institution d'enseignement universitaire et réussir le *programme de formation professionnelle (PFP)*. Conçu par l'Ordre en collaboration avec les universités et les praticiens pour refléter la polyvalence de la profession et l'aspect stratégique des mandats confiés aux CA en entreprises et en cabinets, le programme de niveau 2^e cycle, de 30 crédits, s'échelonne sur deux trimestres.
Pendant leur programme, les candidats effectuent des «missions» qui leur font jouer divers rôles – contrôleur, entrepreneur, conseiller fiscal, fiduciaire, vérificateur. Le programme privilégie l'approfondissement et l'intégration de connaissances spécifiques appliquées à la résolution de problèmes pratiques.
3. Le candidat passe avec succès – au moins 240 points sur 400 – un examen final uniforme (EFU). Cet examen national dure 16 heures qui sont réparties en quatre sessions de quatre heures chacune. Les matières d'examen sont :
 - la vérification et autres services professionnels;
 - la comptabilité générale et présentation de l'information financière;
 - la comptabilité de gestion et gestion financière;
 - la fiscalité;
 - les systèmes d'information.

L'examen a pour but de vérifier que les aspirants CA ont bien intégré l'ensemble des connaissances et compétences, et qu'ils ont le talent requis pour l'exercice de la profession.

4. Le candidat doit s'inscrire comme *candidat à l'exercice de la profession* (CEP) et acquitter les frais. Le candidat en règle bénéficie de nombreux privilèges comme :
 - un abonnement au *Manuel de l'ICCA* et ses mises à jour;
 - le *Manuel de comptabilité et de vérification pour le secteur public* et ses mises à jour;
 - les revues *Bilan* et *CAmagazine*;
 - le *code des professions*;
 - la *Loi sur les comptables agréés*;
 - le *code de déontologie*;
 - la carte La Professionnelle^{MD} qui leur donne droit à de nombreux avantages.

5. Le candidat doit effectuer un stage de formation professionnelle d'une durée de deux ans dans un cabinet de comptables agréés approuvé comme maître de stage. La durée totale du stage est de 2 500 heures qui se répartissent de la façon suivante :
 - 1 150 heures en expertise comptable et vérification;
 - 100 heures en fiscalité;
 - 625 heures en vérification;
 - 625 heures consacrées à des projets spéciaux et des cas.

6. Le candidat doit prouver qu'il satisfait à sa connaissance de la langue française conformément aux dispositions de la Charte de la langue française.

«Au-delà des chiffres... il y a le CA»
Comptables agréés du Québec
Brochure d'information, 1998

Annexe 3

L'Ordre des comptables en management accrédités du Québec CMA

**INCOMPARABLE
CMA
LE M FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE**

Le rôle du CMA selon l'Ordre

Rassembleur au sein de l'équipe de direction, le comptable en management accrédité organise l'information de gestion, conçoit des systèmes et met en œuvre des plans d'action efficaces. Il possède également une expertise distinctive pour gérer les ressources de façon responsable, conformément à la mission de son organisation.

Le professionnel CMA contribue au succès des organisations en étant un partenaire actif dans l'amélioration de leur performance globale.

«Plan stratégique triennal 1998-2001»
Ordre des comptables en management accrédités du Québec, Extrait
Site Internet, 1999

Le comptable en management accrédité (CMA) d'aujourd'hui bouleverse toutes les idées reçues sur la comptabilité. Il est créateur et aime le défi. Il a de l'initiative, de l'ambition, du leadership et le sens du travail d'équipe.

Le CMA est à l'aise au sein d'équipes multidisciplinaires puisqu'il a appris et comprend, grâce à la formation offerte dans le cadre du Programme professionnel CMA, le langage de ces équipes de professionnels. Il occupe des postes stimulants comme ceux d'analyste financier, de conseiller en gestion, de vérificateur interne, de chef comptable, de contrôleur, de directeur, de trésorier, de directeur général, de vice-président ou même de président, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Les organisations ont recours à ces professionnels de la comptabilité pour participer à des projets tels que :

- monter un réseau de ventes à l'étranger;
- implanter les normes de qualité ISO au secteur de la fabrication;
- mesurer, préparer et mener à bien un projet de réingénierie;
- implanter la comptabilité par activités, etc.

Gestionnaire hautement recherché, le CMA intervient à un niveau stratégique au sein des organisations les plus diverses, des PME à la grande entreprise. On le retrouve également dans l'administration publique, et, de façon importante, dans le secteur des

services. Même des milieux moins traditionnels comme ceux des arts et du spectacle, des communications et du sport ont recours à ses services.

Quelque 30 000 personnes au Canada, dont plus de 6 000 au Québec, ont choisi de se diriger vers le titre de CMA. CMA-Québec est affiliée à la Société des comptables en management du Canada.

Site Internet, 1999

Le cheminement pour devenir CMA

- La formation académique. L'étudiant doit avoir une formation académique universitaire, c'est-à-dire un baccalauréat en sciences comptables ou son équivalent. Tous les campus universitaires du Québec ainsi que celui de l'Université d'Ottawa donnent cette formation académique.
- Le bachotage. La préparation à l'examen d'admission CMA n'est pas obligatoire mais très recommandée. La préparation est offerte par les différentes universités. Elle dure une session et permet de réviser les matières importantes, de consolider et d'intégrer adéquatement les différents concepts qui ont été appris au cours des études et de développer des techniques pour passer l'examen avec efficacité.
- L'examen d'admission CMA. Cet examen national permet de vérifier le niveau de maîtrise des connaissances qui ont été acquises pendant les études. Il vise aussi à s'assurer que les candidats à la profession répondent aux standards de qualité appliqués à travers tout le Canada. L'examen a lieu une fois par an au mois de juin. Il se déroule sur deux journées consécutives et la note de passage est de 60 %. Des frais d'examen, déductibles d'impôt, sont exigibles.
- Le programme professionnel CMA et le stage rémunéré. Le programme professionnel, d'une durée de deux ans, est la dernière étape du cheminement conduisant au titre de CMA. Mis sur pied en 1990, ce programme répond exactement aux exigences d'un marché du travail en constante évolution et aux besoins régulièrement validés des employeurs. Il est conforme à la Loi 90 qui oblige les entreprises à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation de la main-d'œuvre.

Grâce à certaines ententes intervenues avec des universités, le programme professionnel est considéré comme un programme universitaire de 2^e cycle dont le contenu est déjà enseigné au niveau de la maîtrise. Il confère aux détenteurs du programme professionnel des équivalences de 12 à 15 crédits au niveau de la maîtrise. La note de réussite au programme professionnel est de 60 %.

Le futur professionnel, à travers des méthodes non traditionnelles basées sur la découverte et l'expérimentation, parvient à développer des habiletés et à acquérir des connaissances qui ne font pas partie du bagage universitaire des diplômés en administration. Toutes les matières abordées dans le cadre de ce programme ont trait à la comptabilité de management et au management. Ce sont entre autres :

- la redéfinition de la fonction Finance;
- la valeur économique ajoutée;
- le tableau de bord équilibré;
- le capital intellectuel; etc.

Des frais, déductibles d'impôt, sont exigibles. Il arrive également que les employeurs apportent un appui financier à leurs stagiaires.

Le programme professionnel CMA doit être suivi en même temps que le stage rémunéré en entreprise. Il permet ainsi au futur professionnel d'intégrer plus rapidement et plus efficacement ces pratiques de pointe dans son milieu de travail. Le stage, d'une durée de deux ans, se fait dans un poste qui est compatible avec le rôle de CMA et donc relié à la comptabilité de management, à la comptabilité financière, au management, à la finance, à l'informatique de gestion, etc.

Les services de l'Ordre

Le soutien que l'Ordre offre aux candidats se fait par l'intermédiaire des représentants universitaires CMA et des comités étudiants CMA.

Le *Répertoire des Rendez-vous CMA* est un outil mis à la disposition des candidats pour leur permettre de rejoindre quelque 850 employeurs répartis à travers tout le Québec. Les candidats peuvent ainsi trouver le stage rémunéré dont ils ont besoin. Prochainement, le *Répertoire* devrait être accessible à tous les employeurs du Québec via le site Internet de l'Ordre.

Comités étudiants et personnes-ressources universitaires

Les comités étudiants sont un lien direct avec les professionnels CMA. En se joignant à un comité, le candidat peut participer à l'organisation d'activités et acquérir de l'expérience en gestion; il peut aussi réaliser des projets stimulants.

Des personnes-ressources sont disponibles dans chaque université pour répondre aux questions du candidat et pour l'informer sur les aspects académiques de son cheminement.

Ordre des comptables en management accrédités du Québec
Brochure d'information, 1998
Site Internet, 1999

Annexe 4

ISO, the International Organization for Standardization

ISO 14000 and ISO 9000

Brian Rothery

Gower Publishing Limited, England, 1995.

Extraits p. 1 à 28

(La traduction est la responsabilité de l'auteur du cas.)

L'Organisation internationale de normalisation (ISO), dont le siège est à Genève, est une fédération mondiale qui regroupe les organismes nationaux de normalisation de quelque 90 pays, un organisme par pays. ISO est une organisation non gouvernementale qui a été créée en 1947. Sa principale activité consiste à publier les accords internationaux qui renferment les normes internationales. Ses opérations centrales sont financées par les cotisations de chaque membre qui est responsable de la part financière correspondant à son pays.

[...] Sur la scène mondiale, ISO est l'équivalent du CEN chez les Européens; CEN est le Comité européen de normalisation. Il représente les organismes nationaux européens de normalisation et conseille l'Union européenne sur tout ce qui touche la normalisation. Les organismes nationaux de normalisation de tous les pays européens sont à la fois membres du CEN et d'ISO; on compte également plus de 70 autres pays qui sont membres d'ISO. Les accords de commerce internationaux dépendent de normes harmonisées qui sont produites par ISO et par IEC (International Electrotechnical Commission). Grâce au CEN et à ses membres européens, les «barrières techniques pouvant entraver le commerce» ont été supprimées pour créer un seul et unique marché dans toute l'Union européenne.

Qu'est-ce qu'ISO 9000?

La série ISO 9000 est avant tout un système global et intégré qui optimise la performance d'une entreprise ou d'une organisation en matière de qualité, en créant un cadre de travail qui permet des améliorations constantes.

ISO 9001 s'adresse aux entreprises dont les clients ont besoin d'avoir l'assurance que leurs exigences particulières seront respectées tout au long du cycle, depuis la conception jusqu'au service. C'est la série la plus complète et la plus exigeante, qui s'applique en particulier aux situations de contrat [...].

ISO 9002 est la norme utilisée lorsque la conception et la spécification sont établies soit à l'interne soit par le client pour montrer les capacités en matière de production et d'installation. ISO 9002 est moins contraignante qu'ISO 9001.

ISO 9003 fait la démonstration des capacités en matière d'inspection et de tests lorsque le produit est fourni par le fabricant à cet effet. ISO 9003 est encore moins contraignante qu'ISO 9002 et peut être supprimée dans les révisions de la Phase 2.

Les normes

[...] Les nouvelles normes de gestion ont été conçues à partir des éléments suivants : *exactitude des spécifications, précision des procédures et des instructions, processus, réduction du gaspillage, finalité des objectifs, consistance de la production, descriptions honnêtes et correctes, évaluation de la performance, santé et sécurité des travailleurs et de la communauté et protection de l'environnement.*

Historique

L'origine des normes remonte au British Standards Institute (BSI) qui, dans les années 70, a établi les premières normes de gestion de la qualité au monde. Il s'agissait de BS 5750. [...] BS 5750 est devenue par la suite ISO 9000.

La Commission européenne a favorisé la diffusion mondiale d'ISO 9000 lorsqu'en 1987 elle a demandé au CEN, l'entité européenne de normalisation, d'adopter ISO 9000 comme norme harmonisée de gestion de la qualité pour le marché interne de l'Union européenne (EU).

À mesure que les entreprises européennes adoptaient ISO 9000, les filiales des entreprises américaines en Europe leur emboîtaient le pas. L'Europe ne s'est pas contentée d'harmoniser les normes de gestion de la qualité, elle a également harmonisé les schémas de tests et d'accréditation [...].

Qui a besoin de normes?

La plupart des entreprises qui fabriquent des produits qui sont vendus dans les pays développés vont, maintenant ou dans un avenir très proche, faire la preuve, grâce à une accréditation indépendante, que leur système de gestion de la qualité est conforme à ISO 9000. Les entreprises qui devront se conformer occupent les secteurs manufacturiers suivants :

- fournisseurs de composants ou de matériel pour l'industrie manufacturière en général, plus particulièrement dans les secteurs électronique, électrique, médical, pharmaceutique;
- produits alimentaires et boissons;
- matériaux de construction et composants;
- impression et emballage;
- transport, et plus particulièrement le transport spécialisé;
- fournisseurs pour les marchés d'approvisionnement publics.

Élaboration du manuel qualité

Le manuel qualité est l'élément essentiel de la série ISO 9000. Il renferme la politique de l'entreprise en matière de qualité et la description de son système de qualité [...].

C'est le point de départ des listes de référence (critiquées par les membres des comités ISO/TC – les comités techniques) qui sont utilisées à la fois pour développer le système complet et pour montrer à l'inspecteur qu'il y a conformité avec les exigences de normalisation.

[...] Le manuel qualité enregistre et présente la documentation de base utilisée dans la planification et la gestion du système de qualité. Il essaie de maintenir un équilibre délicat entre le besoin d'avoir un système le plus complet possible et celui de ne pas être trop technique [...].