

Les CMC, des acteurs essentiels auprès des entreprises

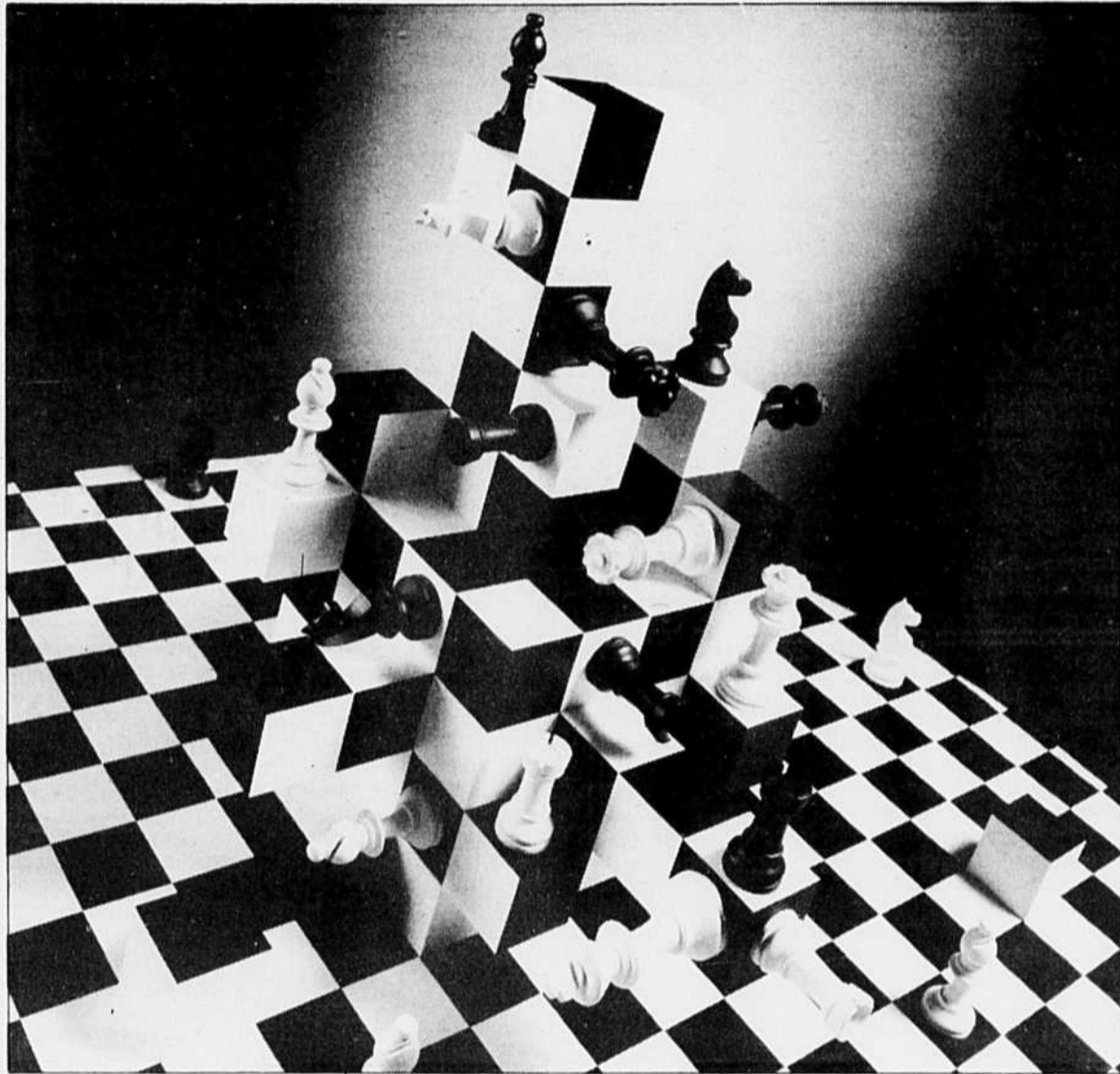
Jeanne Morazain

SI VOUS LISEZ le sigle CMC accolé à un nom, comment l'interprétez-vous ? Premier indice : ces trois lettres sont une excellente carte de visite à l'heure de la mondialisation des échanges commerciaux. Vous ne voyez toujours pas ? Deuxième indice : ce titre traverse les frontières grâce à des ententes formelles de réciprocité avec le Canada, les États-Unis, la Grande-Bretagne, et bientôt cinq autres des 23 pays qui adhèrent à la confrérie internationale des CMC. Alors ? Troisième indice : ce sigle identifie les membres de l'Institut des conseillers en management du Québec.

Le rôle des CMC

EN FAIT, à cause d'une reconnaissance internationale du titre, le sigle CMC signifie « Certified Management Consultant ». Ces spécialistes de la gestion agissent comme consultants externes auprès des petites, moyennes et grandes entreprises ou des institutions publiques et para-publiques. Les organisations font généralement appel à leur expertise à des moments stratégiques de leur développement ou parce qu'elles ne possèdent pas, à l'interne, le personnel compétent pour traiter certains dossiers. Les CMC proposent à leurs clients un regard neuf. Leur autonomie est gage d'une plus grande objectivité et engage leur responsabilité.

Ce rôle-conseil des CMC est lié à des mandats précis, définis dans le temps. Les problèmes de gestion qu'ils sont appelés à résoudre relèvent de divers champs d'activités : gestion de l'information, planification stratégique, gestion financière, production, marketing, ressources humaines, etc. Le processus de résolution inclut l'analyse de la situation, le diagnostic, la formulation de recommandations et, dans certains cas, l'implantation de ces recommandations de même que l'évaluation des résultats. Les CMC font appel, si nécessaire, à d'autres professionnels — comptables, psychologues industriels, conseillers en relations industrielles, actuaires, avocats, fiscalistes, etc — pour mener à bien leur tâche.



Parfois, le recours à leurs services fait partie des recommandations.

Une profession plutôt discrète

LA PROFESSION de conseiller en management se pratique, sur une base significative, depuis quelque 50 ans. Les premiers conseillers en management se sont manifestés au sein des cabinets de comptables. Le mouvement a d'abord touché les États-Unis et l'Angleterre pour ensuite s'étendre au Canada et au Québec dans les années 50. Afin d'encourager le professionnalisme de ces nouveaux acteurs sur la scène de la gestion, les firmes qui ont développé un service de consultation

fondent l'Association canadienne des conseillers en administration (ACCA) en 1963. Les conseillers partagent ce souci de qualité et, créent, dans les différentes provinces canadiennes, des instituts qui réunissent les individus. L'ACCA encourage la fondation de ces instituts. Ces derniers se sont regroupés dans un institut canadien, l'ICMC, qui lui-même est membre de l'Institut international des conseillers en management.

L'Institut des conseillers en management du Québec a été fondé, à Montréal, en 1966. Il fête donc ses 25 ans cette année. « La création de l'Institut est étroitement liée à la volonté de quelques conseillers de développer et maintenir des stan-

dards de pratique élevés et d'assurer la protection du public », raconte Jean Klein, son président actuel et directeur associé du Groupe DMR. Très rapidement, l'Institut établit des critères rigoureux de certification : diplôme universitaire de premier cycle, réussite des sept examens du programme d'accréditation, pratique active de la profession et expérience minimale de trois ans. L'Institut impose à ses membres un code de déontologie et leur offre un programme de développement professionnel.

« Les premiers Conseils d'administration ont eu le mérite, poursuit Jean Klein, de faire germer chez

Voir page 12 : CMC

Le défi des experts conseils en gestion

Pierrette Gagné

À L'HEURE de l'internationalisation des marchés et d'une économie mondiale plus vulnérable que jamais, les entreprises sont confrontées à des situations concurrentielles de plus en plus complexes et elles ont de moins en moins de temps et de ressources financières pour se réajuster.

Les nouveaux mots clés : qualité, productivité, innovation, flexibilité sous-tendent plus que des virages structurels. Ils véhiculent des changements de valeurs fondamentaux. Il faut désormais concevoir de nouveaux projets d'entreprise, de nouvelles approches de gestion, de nouvelles stratégies de participation. Et tout cela dans une entreprise en mutation qui voit s'élargir son noyau central de spécialistes, alors que la direction se rapproche des opérations.

« Dans un tel contexte de changement, explique Pierre Beaudoin, conseiller en gestion et en formation, les consultants en management, s'ils jouent bien leur rôle, deviennent des acteurs stratégiques de premier plan. Ils peuvent permettre à l'entreprise de bien faire le pont et de sortir gagnante de cette étape cruciale de transition. »

Mais le défi est énorme. Les modèles sont encore à inventer dans plusieurs domaines alors que dans d'autres, il faut rompre avec les courants à la mode et revenir aux sources. D'autant plus que la concurrence est forte et que seule l'innovation est porteuse d'avenir.

C'est pourquoi, l'évolution la plus notable dans la pratique de la consultation en management devient simple mais fondamentale : obtenir des résultats tangibles. « Plus que jamais, les stratégies de développement mises de l'avant par les conseillers en management doivent rompre avec les méthodes traditionnelles et s'inscrire dans une perspective innovatrice. Mais, elles doivent surtout générer rapidement des résultats concrets », soutient Michel David, conseiller en stratégies d'entreprises.

D'ailleurs, Eli Goldratt, gestionnaire-conseil reconnu mondialement pour ses approches inédites des questions d'entreprise et auteur du célèbre livre *Le but*, livrait

Voir page 2 : Le défi

CMC VOTRE ASSURANCE QUALITE 25 ANS

INSTITUT DES CONSEILLERS EN MANAGEMENT DU QUÉBEC, 455 OUEST, RUE ST-ANTOINE, MONTRÉAL, QC H2Z 1J1 - TÉL.: (514) 395-2313

Un « fou » de la qualité au gala de l'Institut

Pierrette Gagné

L'INSTITUT des conseillers en management du Québec tiendra un gala conférence le 6 mai prochain à l'hôtel Ritz-Carlton de Montréal. Le conférencier invité lors de ce gala du 25^e anniversaire sera M. Michel Bricaud, directeur général de la firme Bronze Acior S.A., une pme française de Haute-Normandie spécialisée depuis 1928 dans la fonderie et l'usinage des cupro-aluminium.

Fournisseur de l'industrie automobile mondiale en fourchettes de boîtes de vitesses, Bronze Acior est aujourd'hui une vitrine de la nouvelle qualité en France. Mais comment cette moyenne entreprise familiale y est-elle parvenue ? En embauchant en 1983, Michel Bricaud, un « fou » de la qualité, pour reprendre l'expression du magazine *L'entreprise*, qui a su implanter avec succès un projet d'entreprise tout entier fondé sur la participation.

Michel Bricaud était alors un cadre supérieur du Groupe Lesieur et un proche de Georges Archier, président-fondateur de l'Association française pour les cercles et la qualité totale (AFCERQ) et co-auteur de *L'entreprise du troisième type* avec Hervé Seyriex. Inutile donc de

faire un dessin : le dada de Michel Bricaud, c'est, bien sûr, le management participatif.

Mais comment la greffe allait-elle prendre sur une moyenne entreprise familiale et régionale du type de Bronze Acior ? « J'ai promis, dit Michel Bricaud, de ne pas virer les gens pour recruter plus haut, mais d'élever le niveau de qualification de tous. » Promesse tenue, confiance gagnée. Et, cinq ans plus tard, en 1988, le Grand prix qualité totale décerné par l'Afcercq et *L'entreprise*.

Mais quels sont les grands axes de la participation, version Bricaud, pour développer la motivation et la responsabilisation de l'ensemble du personnel de Bronze Acior ? Si certains de ces moyens peuvent apparaître sans nul doute banaux tant ils sont répandus, d'autres ont un caractère certain d'originalité.

D'abord la diffusion de l'information autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise : mises sur pied de réunions du personnel et de réunions de services, créations de groupes d'expression et d'un comité d'entreprise, lancement d'un journal d'entreprise, mises en place de tableaux d'affichage et de petits flashs d'information joints aux bulletins de paye, etc. De plus, 2,5 % de la masse sala-

riale a été consacrée à la formation, non seulement technique, mais aussi relationnelle, de manière à renforcer le dynamisme et la créativité.

Par ailleurs, la sécurité au travail est devenu un élément fondamental du projet d'entreprise. Également, un système de primes personnalisées au mérite, a été mis en place, pour reconnaître le présentisme, la tenue des cadences ou du poste, la mobilité interfonctionnelle et l'appréciation de la hiérarchie d'encadrement. Il est intéressant de noter ici que la mobilité a été érigée en système. En cinq ans, la moitié du personnel a changé de fonction avec succès.

Parmi les moyens originaux, mentionnons l'auto-contrôle au poste des pièces par les opérateurs de la machinerie ainsi que la formation d'opérateurs-régulateurs pour effectuer le réglage des machines. « Ces deux éléments, explique Michel Bricaud, ont eu comme résultat de rendre le travail plus intéressant, de responsabiliser les travailleurs en matière de qualité et d'offrir la capacité de contrôler la machine ».

Outre les cercles de qualité et les groupes d'amélioration de la qualité, Michel Bricaud a aussi créé des groupes de travail à finalité pédagogique pour transférer une par-

tie de l'expérience des uns vers les autres. Il s'agit pour l'entreprise de préserver au maximum le capital d'expérience déposé dans la tête de ses collaborateurs les plus anciens et de conserver sa « mémoire vivante ».

Michel Bricaud a aussi institué des groupes d'expression à caractère sectoriel où chacun peut exprimer librement ses impressions, ses craintes, ses certitudes ou ses interrogations, etc. Il va de soi que toute question reçoit une réponse. De plus, dans le prolongement de ces groupes d'expression, il a mis en place des visites des autres secteurs de l'entreprise destinés au personnel de l'entreprise.

En somme, Michel Bricaud pourrait probablement être surnommé le « champion de la participation », en plus, bien sûr, de conserver son titre de « fou de la qualité ». Et, les résultats extrêmement encourageants obtenus ces dernières années par Bronze Acior sont incontestablement dus en grande partie à l'investissement humain réalisé.

« En effet, pense Michel Bricaud qui préfère pour ses employés utiliser le terme de collaborateur plutôt que celui de travailleur, plus l'entreprise investira sur les hommes et les femmes qui la composent, plus elle aura l'assurance de franchir avec succès les années à



Michel Bricaud, directeur général de la firme française Bronze Acior. Un « champion » du management participatif et de la qualité.

venir. »

Un rendez-vous donc à ne pas manquer, lundi le 6 mai au Ritz-Carlton, pour entendre cet innovateur qui a su reculer les limites du management participatif et implanter de façon originale la qualité totale dans l'entreprise la plus certifiée de France. Pour plus de renseignements, vous pouvez composer le (514) 395-2313.

◆ Le défi

en février dernier un message clair aux entreprises manufacturières québécoises réunis par le Bureau de Commerce de Montréal : « Le plus important, ce n'est pas tant de trouver la solution ultime, mais d'être constamment en alerte pour voir les problèmes un à un et mettre en oeuvre au fur et à mesure des solutions adaptées ». C'est souvent en agissant par étapes que l'on obtient les meilleurs résultats.

« On travaille maintenant selon des méthodologies qui nous permettent d'arriver à des décisions rapidement « opérationnalisables », poursuit le président de la pratique de consultants Michel David Inc. Bien sûr, l'analyse reste importante mais l'entreprise a surtout besoin de décisions qui peuvent rapidement être mises en oeuvre. « C'est pour ça, ajoute-t-il, qu'on gère plus qu'avant la phase d'implantation. C'est là que réside la clé du succès de l'opération et toute la force de notre intervention ».

Les principaux changements qui

bousculent l'entreprise découlent du besoin capital d'être compétitif pour survivre. Dans un tel contexte, les dirigeants n'ont plus le choix, ils doivent aussi revoir leurs stratégies de croissance. La concentration des marchés et des produits devient un bien meilleur atout que la diversification, stratégie qui a été si populaire au cours de la dernière décennie. Le mot magique aujourd'hui est rationalisation.

« Les entreprises, explique Michel David, se sont souvent aventurées dans des secteurs qu'ils ne connaissaient pas. On ne gagne pourtant que là où l'on est maître. Au lieu de faire beaucoup de choses à peu près bien, il vaut mieux en faire quelques unes avec excellence ». Donc, vaut mieux de nos jours développer des créneaux précis et penser en terme d'alliance stratégique à défaut de pouvoir envisager des fusions-acquisitions.

Mais, les entrepreneurs doivent également revoir leurs modes de fonctionnement interne. Car, en parallèle, la rationalisation ne manque pas de se faire sentir à l'inté-

rieur des murs de l'entreprise. La structure a tendance à s'aplatir ; les postes de cadres intermédiaires disparaissent tandis que différentes catégories de spécialistes font leur apparition. De plus en plus se développent donc de multiples expériences latérales.

Pour Pierre Beaudoin, conseiller et auteur de *La gestion du changement* publié aux Éditions Libre Expression, « la hiérarchie pyramidale de l'entreprise a nettement tendance à s'écraser pour faire place à une structure de type pentagonal. Les fonctions opérationnelles dans l'entreprise vont également prendre moins d'importance compte tenu de l'automatisation et de la robotisation. Une zone nouvelle, au centre, explique-t-il, va prendre de plus en plus de place, c'est celle des spécialistes ».

En effet, les experts en recherche et développement, en marketing, en informatique, en étude de marché, etc., vont voir leur rôle s'accroître. Il faudra alors trouver un moyen de reconnaître leur contribution à la croissance de l'entre-

prise dans un nouveau schéma organisationnel où les chemins traditionnels de la promotion hiérarchique n'auront plus de débouchés. Défi de taille, que cette nouvelle « gestion de l'expertise », pour reprendre l'expression de Pierre Beaudoin.

Par ailleurs, ces experts de première ligne devront être mieux intégrés aux équipes de travail et développer des liens solides avec les unités d'opération. Tout comme la direction générale qui n'a d'autre voie que de se rapprocher de la production.

« Mais cette intégration devra se faire tout en reconnaissant les limites de la mobilité de ces ressources spécialisées. Il faudra trouver les moyens nécessaires pour développer chez eux un sentiment d'appartenance et préserver la valeur de ces experts désormais essentiels à la compétitivité de l'entreprise », explique Pierre Beaudoin.

« Une entreprise sérieuse devra donc, insiste l'auteur de la *La gestion du changement*, disposer d'un

noyau interne de spécialistes dans son domaine de compétence ». Mais qu'advient-il du réseau d'expertise externe ? « Les conseillers en management vont continuer d'exercer un rôle de premier plan, répond Pierre Beaudoin, et ce réseau externe de consultation va croître ».

Mais cette nouvelle réalité managériale suppose des approches de travail différentes. « Les conseillers externes seront de plus en plus appelés à travailler dans une équipe mixte. La dynamique des deux groupes générera un ressourcement bénéfique autant pour les experts internes qu'externes ».

On peut dès lors supposer que les changements proposés pourront du fait même s'implanter plus facilement puisque le lien entre les deux groupes aura un impact direct sur la résistance au changement en plus de favoriser un meilleur déploiement des ressources.

Un partenariat différent mais peut-être meilleur garant de croissance...

Montréal • Québec • Ottawa • London • Toronto • Saskatoon

Fondée en 1974, IST est le plus important gestionnaire de centres informatiques en mode sous-traitance au Québec et le leader canadien en livraison de progiciels intégrés pour les établissements de santé et de services sociaux.

Partenaire responsable et assidu auprès de plus de 500 clients, IST apporte une expérience d'exploitant et de réalisateur aguerri dans les secteurs suivants:

- ✓ La gestion de centres informatiques
- ✓ La livraison de progiciels évolutifs et de systèmes intégrés pour les établissements de santé
- ✓ La consultation et l'intégration des systèmes
- ✓ Le développement d'applications sur mesure
- ✓ Les conseils technologiques et la planification de la relève informatique
- ✓ La télématique

Ses solutions économiques et novatrices constituent une pièce maîtresse de la stratégie d'affaires de nombreuses organisations.

Sa réputation est tributaire de la motivation et de la compétence des 700 spécialistes, femmes et hommes, qui composent son équipe.

Filiale de la Financière L'Industrielle Alliance Inc., IST est solidement établie avec des revenus annuels de 67.4 M \$.



SOCIÉTÉ DE SERVICES INFORMATIQUES

Montréal: (514) 383-1611
 Québec
 • Succursale IST: (418) 687-9300
 • Groupe Santé: (418) 649-7500
 Ottawa: (613) 238-7886
 London: (519) 685-7020
 Toronto: (416) 886-8411
 Saskatoon: (316) 955-6355

La reconnaissance professionnelle, un débat urgent à trancher

Jeanne Morazain

GRÂCE à 25 ans de présence tenace et active, l'Institut des conseillers en management du Québec a fait reconnaître dans les faits une profession qui se révèle de plus en plus cruciale pour les entreprises. Ce succès a un prix : le titre de conseiller en management ouvre des portes, mais comme son utilisation n'est soumise à aucun contrôle, certaines personnes, flairant la bonne affaire, s'arrogent le droit de le porter alors qu'elles n'ont pas les qualifications d'un véritable CMC.

Le champ de la consultation en gestion est aujourd'hui complexe. Les préjudices que peuvent encourir les entreprises qui font affaire avec des conseillers non qualifiés sont coûteux quand ce n'est pas irréparables. « Les enjeux ont changé depuis 15 ans, confirme Louis Roy, vice-président de l'Office des professions du Québec. Les PME se sont multipliées, les marchés se sont ouverts, la concurrence s'est accrue, les entreprises doivent s'adapter beaucoup plus rapidement. Les impacts du travail des conseillers en gestion sont donc plus grands. »

Certaines entreprises l'ont appris à leur dépens. Comme cette PME qui a perdu un de ses meilleurs cadres aux mains d'une entreprise concurrente. Un conseiller peu scrupuleux avec lequel elle avait fait affaire l'avait incitée à rejoindre sa rivale. Une autre a mis en péril sa survie à moyen terme en suivant un plan excessif de coupures de dépenses recommandé par un conseiller dont les honoraires étaient en partie fonction des économies réalisées. Sans parler des transactions d'initiés qu'ont conclues certains consultants au détriment des autres actionnaires de compagnies inscrites en Bourse.

Un même objectif...

La pratique de la consultation en gestion ne peut être abandonnée à des personnes qui n'ont pas la compétence requise. Les risques de préjudices graves sont trop élevés. Les gens d'affaires ne peuvent apprécier seuls la qualité du travail des consultants qu'ils engagent, surtout lorsque ces derniers font de la consultation spécialisée en informatique, en planification stratégique ou en développement techno-

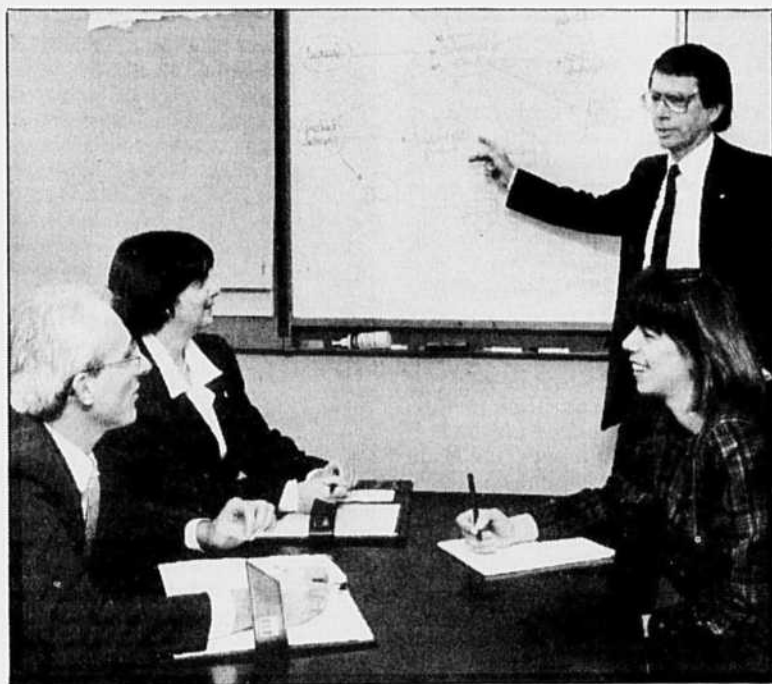


PHOTO JACQUES NADEAU

Jean Klein, président de l'ICMQ (debout) : « Nous voulons assurer la protection des entreprises qui recourent aux services des conseillers en management. »

logique par exemple. Il est devenu impérieux de réglementer les activités des conseillers en gestion pour assurer la protection du public. Sur ce point, l'Institut des conseillers en management et l'Office des professions sont sur la même longueur d'ondes.

« Nous voulons, soutient Jean Klein, le président de l'Institut des conseillers en management, par l'encadrement juridique de notre profession et l'obtention d'un titre réservé, assurer la protection des entreprises et des organismes publics qui recourent aux services de conseillers en management. En fait, ce que nous souhaitons, c'est la reconnaissance officielle d'un statut dont nous faisons la promotion, depuis 25 ans, par le biais de l'Institut. »

« L'Office a déjà convenu que les activités exercées par les CMC sont des activités qui devraient en principe être soumises à la réglementation du Code des professions. Le degré d'autonomie des conseillers, le corpus de connaissances nécessaires à la pratique de leur profession, le caractère personnel et confidentiel des rapports qu'ils doivent entretenir avec leurs clients, la gravité des préjudices auxquels s'exposent les entreprises mal con-

seillées, tout cela justifie une réglementation au sens du Code. »

L'Institut et l'Office définissent de la même façon la profession de conseiller. L'Institut demande un titre réservé. L'Office est d'accord. Mais là s'arrête cette belle unanimité.

... des moyens différents

L'Institut des conseillers en management du Québec désire devenir une corporation professionnelle distincte. « Nous nous comportons déjà comme une corporation professionnelle, affirme Jean Klein. Nous suivons un processus d'accréditation rigoureux, nous avons adopté un Code de déontologie sévère, nous nous sommes dotés d'un comité de discipline, nous favorisons le développement professionnel de nos membres. Bref, nous rencontrons toutes les exigences du Code des professions. Il y a bien sûr place pour l'amélioration. Nous pouvons difficilement imposer un programme d'inspection professionnelle, justement parce que nous ne sommes pas une corporation professionnelle. Nous corrigerons rapidement cette lacune dès que nous serons une corporation. »

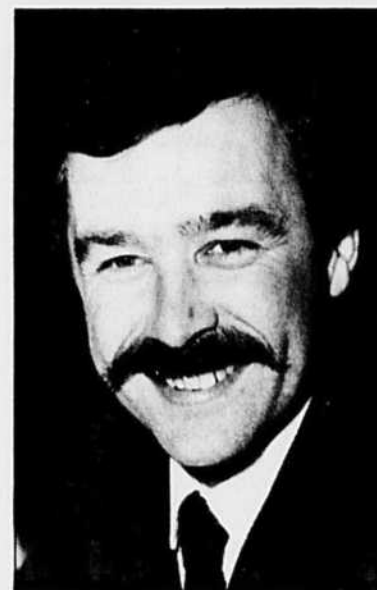
Louis Roy reconnaît tout cela. « Ils sont bien organisés, se sont donné une réglementation interne. Ils fonctionnent pratiquement comme une corporation professionnelle sans en avoir les obligations », dit-il. Alors, où est le problème ? Pourquoi l'Office des professions tarde-t-il à accéder à la demande de l'Institut ?

« Il y a déjà dans le système des professions actuelles des personnes qui fournissent des services de conseil en gestion, notamment au sein de la Corporation des administrateurs agréés et, peut-être aussi, au sein de la Corporation des comptables en management agréés. Nous ne voulons pas assister à une prolifération de corporations professionnelles dans un même secteur. Nous croyons que le système actuel satisfait aux exigences de la protection du public. »

Forte de ses 800 membres et d'une progression accélérée de son effectif depuis quatre ans, l'Institut des conseillers en management voit mal comment le public et la profession seraient mieux servis si les membres de l'Institut devaient rejoindre les 200 conseillers largement minoritaires au sein de la Corporation des administrateurs agréés. « De plus, souligne Jean Klein, le titre de CMC est un titre reconnu ailleurs au Canada. Le Québec, il faut le regretter, affiche un retard à cet égard. C'est également un titre reconnu dans plusieurs pays et nous avons signé des ententes de réciprocité avec plusieurs d'entre eux. À l'heure de la mondialisation des échanges, c'est là un acquis extrêmement important. »

Pour l'Office des professions, la reconnaissance internationale n'est pas une question reliée au fait d'être ou non une corporation professionnelle. « Pour nous, ce n'est pas un facteur qui peut faire pencher la balance, avance Louis Roy. Les actuels sont regroupés dans un institut et cela ne constitue pas un obstacle à leur reconnaissance sur le plan international et au maintien d'échanges avec d'autres pays. Il faut bien comprendre le rôle d'une corporation professionnelle : elle est là avant tout pour protéger le public. » La promotion des intérêts des membres d'une même profession peut donc emprunter d'autres voies.

Qu'est-ce qui pourrait jouer en faveur de l'Institut dans sa démar-



M. Louis Roy, vice-président de l'Office des professions du Québec.

che pour devenir une corporation professionnelle ? « Une fois identifiées toutes les fonctions qui font la spécificité de la profession, la démonstration que l'Institut représente déjà la grande majorité des professionnels du domaine de la consultation de gestion, pourrait être un argument déterminant », répond le vice-président de l'Office des professions.

Une décision d'ici trois mois

Quoi qu'il en soit, l'Office des professions a entrepris une vaste consultation à la fois pour circonscrire la réalité actuelle de la pratique des conseillers en management et à la fois pour connaître l'opinion d'une trentaine d'organismes sur l'orientation qu'elle favorise, soit l'intégration à une corporation professionnelle existante. Une vingtaine de ces organismes — chambres de commerce, Conseil du patronat, différents ministères — représentent les clients des conseillers. Leurs intérêts convergent avec les leurs.

« Nous devrions avoir reçu toutes les réponses à la mi-mai et prévoyons donner notre avis au ministre du Revenu dont nous relevons, à la fin de juin », précise Louis Roy. L'Office des professions fait des recommandations. Le gouvernement est donc libre d'y donner suite ou non. Ce dossier, ouvert en 1975, pourrait bien connaître son dénouement sous peu. Il y a 15 ans, l'Office des professions avait rejeté la demande de l'Institut des conseillers en management parce qu'il ne jugeait pas nécessaire alors de réglementer la profession. Aujourd'hui, cette nécessité ne fait plus de doute. Sa pratique justifie un titre réservé et un encadrement.

Le savoir-faire en affaires

700 bureaux dans 110 pays



Laliberté
Lanctôt
Coopers
& Lybrand

Montréal
(514) 876-1500
Québec
(418) 522-7001

Comptables agréés
Conseillers en management

Un nouveau code de déontologie pour les conseillers en gestion

Anne Pélouas

DANS UN MONDE en perpétuel changement, on a souvent besoin de garde-fous, de balises pour situer sa vie et ses actions. Dans le milieu économique, c'est un peu la même chose. Les règles du marché changent à un rythme accéléré, comme les valeurs, comme les produits... Pour faire face à ce mouvement, de nombreux organismes spécialisés avancent leurs propres règles du jeu. Les Codes de conduite, de déontologie propres à certaines professions donnent à celles qui s'en dotent une certaine stabilité, comme le remarquait Pierre Marc Johnson lors d'une conférence récente donnée devant les membres de l'Institut des conseillers en management du Québec (ICMQ).

Cet institut vient tout juste de mettre en vigueur un nouveau code de déontologie. L'ancien datait, il est vrai, de 1974. Il avait besoin d'être remis au goût du jour pour tenir compte des réalités actuelles de la gestion de pratiques de consulta-

tion. Mais surtout, les sept instituts provinciaux du pays avaient ressenti la nécessité de produire un code uniforme à tous. Entrepris il y a trois ans, cet effort d'harmonisation a abouti à l'adoption en mai dernier d'un code commun à tous les instituts. « Il a fallu s'entendre sur un texte en faisant table rase de ceux que chacun appliquait dans sa propre province », se souvient Luc Pinard, vice-président administration de l'ICMQ et vice-président du groupe CGI.

Cette refonte des codes des instituts provinciaux et régionaux, entreprise sous l'égide de l'Institut des conseillers en management du Canada, a en outre largement servi de base pour les travaux de l'International Council of Management Consulting Institute qui adoptait récemment son propre Code d'éthique professionnelle.

Pour l'Institut québécois, le changement se fait sans vague, parce qu'il n'y a pas de différences majeures entre l'ancienne et la nouvelle version du code de déontologie. « On y retrouve les mêmes points, formulés différemment et

dans une structure plus élaborée », note Luc Pinard. Le texte définit en fait les obligations professionnelles des membres qui sont destinées à protéger le public en général et le client en particulier. De ces obligations envers le public, la profession, les autres membres et le client, Luc Pinard retient surtout deux principes importants touchant à l'autodiscipline et à ce qu'il appelle l'assurance qualité de service aux clients.

Compte tenu de la situation particulière des instituts de conseillers en management — qui ne sont pas organisés en corporation professionnelle — il n'existe pas de mécanisme légal d'inspection et de contrôle de la discipline de la profession. « Dans le nouveau code, nous avons donc voulu mettre de l'avant le concept d'autodiscipline », explique Luc Pinard. Ce concept est considéré dans le texte comme un privilège qui est assorti d'obligations professionnelles, de principes de base régissant la profession et les comportements des membres de l'institut.

Parmi ces obligations, on notera celle, par exemple, de « maintenir ses connaissances à jour dans tous les domaines de la profession où l'on prétend posséder une expertise ». L'autodiscipline impose que les membres de l'Institut signalent au Conseil tout écart de conduite professionnelle d'un autre membre. Chacun a aussi en charge de « préserver la bonne réputation de la profession ». Mais, les obligations les plus importantes du conseiller en management concernent évidemment la relation avec le client. Luc Pinard en résume l'essentiel en disant que « les conseillers doivent tout mettre en œuvre pour offrir leurs services avec intégrité, objectivité et indépendance ».

Concrètement, cette assurance qualité qui doit être offerte au client impose, par exemple, au conseiller en management de n'accepter que les mandats pour lesquels il possède les compétences nécessaires. Il lui appartient aussi d'indiquer clairement à son client quels seront les objectifs, l'envergure et

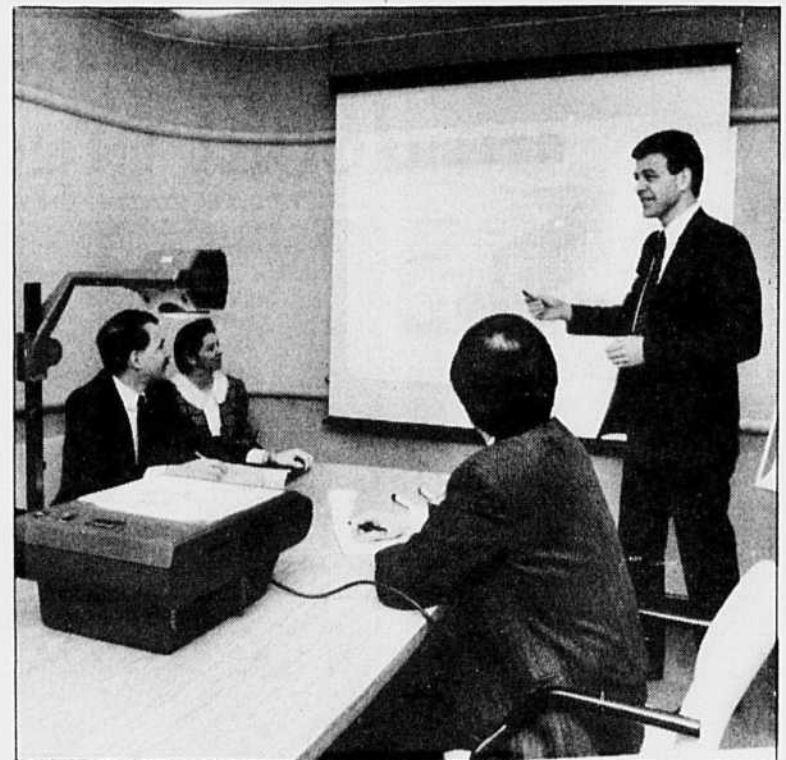


PHOTO JACQUES NADEAU

Luc Pinard (debout) : « Dans le nouveau code, nous avons voulu mettre de l'avant le concept d'autodiscipline ».

les coûts attachés à son mandat. La confidentialité est aussi une règle d'or pour la profession.

En matière d'honoraires, Luc Pinard remarque que l'ancien code était plus précis que le nouveau quant aux exclusions de certaines pratiques. « On rentrait plus dans les détails, alors que le texte actuel vise surtout à formuler une position de principe en laissant plus de latitude à l'interprétation. » Ainsi, le code de déontologie se contente d'indiquer que « le membre doit refuser toute entente sur ses honoraires dont les termes pourraient compromettre son intégrité ou la qualité des services rendus ».

Des indications sont également données dans le texte sur la conduite à tenir en cas de conflit. Intervenir, par exemple, chez plusieurs clients à la fois sur des mandats qui peuvent créer des situations conflictuelles n'est possible que si toutes les parties y ont donné leur accord. Les membres de l'Institut doivent aussi veiller à ne pas profiter de leur présence chez un client pour encourager l'un de ses

employés à le quitter pour un autre emploi.

Quelle attitude les membres de l'Institut doivent-ils avoir pour faire respecter les règles contenues dans le code de déontologie qu'ils se sont données ? En fait, l'absence de dispositions légales propres aux corporations professionnelles a pour conséquence d'avoir poussé toute l'organisation de la profession de conseiller en management vers l'autodiscipline. Avec pour conséquence importante que les seules sanctions qui peuvent être imposées aux membres de l'Institut sont la suspension et l'exclusion de l'ICMQ. De plus, pour que le processus se mette en branle, il faut qu'il ait eu plainte d'un membre à l'encontre d'un de ses collègues. Cette plainte est alors examinée par le comité de discipline et débute par une enquête préliminaire destinée à vérifier s'il y a eu violation ou non du Code de déontologie.

En fait, on constate qu'aucune plainte n'a été déposée depuis deux ans. L'autodiscipline semble donc bien jouer son rôle !

Vous avez les voiles
Le vent dans les voiles

Sur trois continents,
contre vents et marées,
nos experts travaillent
à vos côtés pour accroître
votre vitesse de croisière.

Pour contourner les écueils
techniques et financiers.

Pour maximiser votre
investissement dans LA GESTION

DE L'INFORMATION ET

DE LA TECHNOLOGIE

Du premier conseil
à la solution sur mesure,
et même au-delà, nous
gardons le cap avec vous.

D'une main sûre.

Par tous les temps.

Allemagne

Australie

Belgique

Canada

Etats-Unis

Pays-Bas

Royaume-Uni

Suisse

DMR

Quand le savoir-faire compte

Groupe DMR Inc. 1200, avenue McGill College, bureau 700
Montréal (Québec) H3B 4G7. Téléphone: (514) 877-3301

CMC

SOIRÉE DE GALA

LE LUNDI 6 MAI 1991, À 18 H 45, AU RITZ-CARLTON, MONTRÉAL

L'INSTITUT DES CONSEILLERS EN MANAGEMENT DU QUÉBEC A LE PLAISIR
DE VOUS INVITER À PARTICIPER À SA SOIRÉE DE GALA:

"LA QUALITÉ TOTALE: UN PROJET D'ENTREPRISE RÉUSSI."

CONFÉRENCIER: MICHEL BRICAUD, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BRONZE ACIOR S.A.,
LA PME MANUFACTURIÈRE LA PLUS PRIMÉE EN FRANCE

FRAIS DE PARTICIPATION
PAR PERSONNE, 125 \$ / TABLE DE HUIT, 900 \$

RENSEIGNEMENTS
395-2313

Des normes pour garantir le sérieux du titre de CMC

Anne Pélovas

COMME TOUT organisme professionnel, l'Institut des conseillers en management du Québec (ICMQ) trouve sa raison d'être dans la protection du public et du client qui fait appel aux services d'un des membres de cette profession. Tom Lightbown, associé chez Peat Marwick Stevenson & Kellogg, souligne que « cette protection est fonction de compétences et de connaissances acquises qui sont garantes de la confiance et de la fiabilité des relations entre client et professionnel ». Se pose alors la question des normes édictées par la profession et qui, une fois définies et appliquées, apportent cette garantie de compétence.

Jacques Doyon, associé de Samson Bélair Deloitte et Touche, connaît particulièrement bien ce sujet. Comme vice-président chargé des normes professionnelles à l'ICMQ, il est convaincu de l'utilité d'instaurer et de faire respecter certaines règles essentielles pour l'exercice de la profession. « Le conseil en

management, c'est très vaste et ça touche bien des aspects de l'activité économique. Un comptable agréé peut en faire tout autant qu'un avocat spécialisé, par exemple, dans le domaine des négociations collectives. Notre institut a, lui, pour vocation d'organiser la profession spécifique de conseiller en management, d'accueillir des membres stagiaires et de décerner le titre de conseiller en management ou de CMC. »

Au Québec, ce titre n'est pas réservé et ne fait nullement l'objet comme d'autres d'une reconnaissance de droit par le biais de l'Office des professions. « Les autres provinces canadiennes sont plus en avance pour la protection du titre et des initiales CMC », constate Tom Lightbown. Pour lui, le titre de CMC fait néanmoins l'objet d'une reconnaissance de fait, grâce à l'action de l'Institut et aussi de certains grands cabinets qui exigent de plus en plus, au Québec, que leurs associés soient détenteurs du titre de CMC. « Réservez » dans sept provinces canadiennes sur 10, le titre est aussi reconnu aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

La procédure d'obtention de ce titre constitue l'essentiel des normes définies par l'Institut des conseillers en management du Québec. Avant de pouvoir envisager de devenir CMC, il faut néanmoins être admis comme membre stagiaire de l'Institut. Parmi les conditions posées pour l'admissibilité figure d'abord la détention d'un diplôme universitaire. « Il n'y a pas de restrictions à ce niveau, explique Jacques Doyon, parce que le milieu du conseil est très vaste, qu'il touche à une grande variété de disciplines. On veut surtout s'assurer que le candidat est académiquement bien formé. » Il faut aussi qu'il pratique le conseil en management depuis au moins trois ans et qu'il obtienne l'appui d'un parrain, déjà membre de l'Institut.

Pour être membre stagiaire, le conseiller en management doit enfin s'engager à se présenter à plusieurs examens organisés par l'Institut... et à les réussir dans un certain délai ! Le premier est un examen d'introduction au conseil en management qu'il faut passer dans l'année suivant l'adhésion et réussir dans les 24 mois. Dans un délai de six ans, le stagiaire aura aussi à subir six examens fonctionnels de gestion portant sur les finances, les opérations, les ressources humaines, les technologies de l'information, le marketing et la gestion stratégique. Finalement, pour pouvoir obtenir le titre de CMC, il doit se soumettre à un examen de synthèse portant sur une étude de cas complexe à traiter en huit heures. Pour tous ces examens, l'ICMQ propose des séminaires de préparation spécifiques.

N'est donc pas CMC qui veut ! D'ailleurs, le taux d'échec aux examens est assez élevé puisqu'il avoisine les 40-45 % au moment de la synthèse finale à laquelle personne ne peut échapper. Par contre, des exemptions sont prévues pour les examens fonctionnels. Le détenteur d'un MBA, d'un BAA ou d'un doctorat en administration pourrait être libéré de cette première étape. La clause senior des règlements de l'Institut permet aussi à certains conseillers en management d'éviter ces examens pour se présenter seulement au dernier. Pour cela, il doit disposer d'une très solide expérience (huit années dans une firme de consultation dont une partie comme chef de pratique ou gestionnaire d'une équipe de conseillers. « On cherche le pro »,



PHOTO JACQUES NADEAU

Tom Lightbown (à gauche) : « Les autres provinces canadiennes sont plus en avance pour la protection du titre et des initiales CMC ».



PHOTO JACQUES NADEAU

Jacques Doyon (à gauche) : « Le conseil en management, c'est très vaste et ça touche bien des aspects de l'activité économique ».

dit Jacques Doyon, ceux qui ont une pratique ancienne, reconnue depuis des années dans la profession.

D'autres peuvent bénéficier d'exemptions partielles sur un ou plusieurs examens selon les diplômes ou cours universitaires suivis. Ainsi, un diplômé en informatique n'aura pas à subir l'examen de gestion des technologies de l'information.

Une fois tous ces examens réussis, le conseil d'administration de l'Institut accorde le titre de CMC, sur proposition du vice-président aux normes. Mais, ce n'est plus qu'une simple formalité, l'obtention étant alors quasi-automatique. En fait, les examens auront permis, avec la plus grande rigueur, de vérifier les connaissances et compétences du futur CMC, aussi bien du point de vue du processus général de la consultation en management, des connaissances en gestion que des aptitudes et expériences acquises en consultation.

Cette reconnaissance professionnelle que donne le statut de membre accrédité de l'Institut et le titre de CMC dépasse les « frontières »

du Québec. « Il existe des équivalences de ce titre à travers tout le Canada, note Jacques Doyon et même avec les États-Unis et la Grande-Bretagne où il est parfaitement reconnu. D'autres ententes de réciprocité avec des instituts nationaux sont également en cours de discussion.

Au Canada même, il y a harmonisation des politiques en la matière. « Ça prend une certaine coordination au niveau national, dit Tom Lightbown, pour définir des critères d'admissibilité tels que les diplômes à retenir, les années d'expérience, les exemptions, le nombre d'examens à passer... Il est aussi très important d'avoir une politique nationale qui s'inspire de ce que font et de ce que veulent les instituts provinciaux dans le contenu des examens et leur correction. C'est ce que nous appelons le tronc commun des connaissances à acquérir pour devenir CMC. » La coordination nationale qui est ainsi effectuée assure que les règles du jeu, pour détenir le titre de CMC et exercer la profession, seront quasiment les mêmes partout au pays.

Une affaire de confiance

BASÉE SUR NOTRE SAVOIR-FAIRE ET NOTRE APPROCHE PROFESSIONNELLE.

LGS

NOUS SOMMES FIERS D'EXERCER UNE PROFESSION DONT LES RÈGLES DE CONDUITE SUSCITENT LA CONFIANCE ET LE RESPECT INDISPENSABLES AU SUCCÈS.



GROUPE LGS INC.

Une influence en technologie de l'information

Montréal : (514) 861-2673
 Québec : (418) 653-6574

Victoria - Vancouver - Calgary -
 Edmonton - Regina - Winnipeg -
 Toronto - Ottawa - Montréal -
 Chicoutimi - Québec - Belfort (France)

Les conseillers en management tissent leur toile à l'international

Anne Pélouas

LES CONSEILLERS en management du Québec ont de l'ambition à revendre. Une ambition pour leur profession et pour la reconnaissance de leurs compétences qui va bien au-delà du territoire provincial et même national. De fait, c'est tout un réseau mondial qui est en train de se bâtir grâce à l'International Council of Management Consulting Institute (ICMCI). L'Institut travaille en effet avec acharnement à établir la fonction de manager consultant sur une base internationale. Les Canadiens y sont déjà particulièrement actifs et devraient l'être plus encore dans les années à venir, sous l'impulsion du nouveau président de l'ICMCI, David Amar.

Président d'Isogroup, l'un des leaders canadiens dans le domaine du conseil en stratégie, David Amar a aussi été à la tête de l'Institut des conseillers en management du Québec et de l'Institut canadien avant de prendre des responsabilités au plan international. Plusieurs initiatives majeures sont

d'après lui en train de prendre forme à ce niveau et il compte bien aller de l'avant et les concrétiser au cours de son mandat de président de l'ICMCI pour les années 1991 à 1993.

« Le projet le plus important, dit-il, est le développement d'un tronc commun de connaissances et d'aptitudes professionnelles sur lequel a travaillé le comité international que je préside depuis 1989. » Il s'agit ici, à l'instar des règles élaborées par les instituts provinciaux et l'Institut canadien, de rendre plus uniforme le contenu de la formation conduisant, après examens, à l'obtention du titre de conseiller en management. « Nous cherchons le minimum à respecter, le dénominateur commun des connaissances requises qui servirait pour la préparation des examens et la certification de tous les futurs CMC à travers le monde. »

La tâche n'a pas été facile car, dans chaque pays, les instituts de conseillers en management avaient leurs propres règlements. Le travail est néanmoins quasiment terminé et David Amar compte présenter des recommandations sur

ce tronc commun de connaissances au congrès annuel de l'ICMCI qui se tiendra à Toronto en octobre prochain. Mais il est déjà certain que le texte sera bâti à partir des expériences canadienne et britannique.

« On reprendra, précise-t-il, la partie du tronc commun canadien qui traite des connaissances et aptitudes propres au conseil en management. Par contre, les Britanniques nous apportent une vision complémentaire sur toutes les connaissances qu'un conseiller doit avoir en ce qui concerne les défis et les fonctions du management : la planification stratégique, la gestion, le contrôle, des données essentielles sur le milieu économique et les fonctions de l'entreprise... »

Le conseil international vient par ailleurs d'adopter un code d'éthique sensé définir toutes les règles professionnelles qu'un conseiller en management se doit de respecter. Il a été adressé à tous les instituts existant dans le monde pour qu'ils l'adoptent eux aussi formellement.

Cet effort d'harmonisation et d'uniformisation de règlements appliqués par les différents instituts nationaux se double d'initiatives visant à professionnaliser davantage le conseil en management. « À ce niveau, nous menons deux actions de front, explique David Amar. Nous avons d'abord contacté tous les pays où l'on trouve un institut ou une association regroupant des conseillers et de firmes de management pour susciter leur candidature à l'Institut international. » Une quinzaine de ces organisations seulement répondraient pour l'instant aux critères très stricts de l'ICMCI.

Ce que cherche l'Institut international, c'est surtout à apporter un support aux associations ou instituts nationaux pour qu'ils puissent accéder à son propre membership.

Comment ? « En les aidant, répond David Amar, à mieux définir un tronc commun de connaissances requises pour l'exercice de la profession, à adopter notre code d'éthique, les procédures et le contenu des examens permettant l'obtention d'un titre de conseiller en management. »

Il faut dire que le « réseau » des instituts est loin d'être définitivement établi. En fait, 15 pays sont actuellement représentés au sein de l'Institut international. Parmi eux, le Canada, les États-Unis, de nombreux pays européens dont la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Suisse et des pays plus lointains tels que l'Inde, l'Australie ou l'Afrique du Sud. « Nous portons surtout nos efforts, note David Amar, sur le Japon, la Corée, l'Europe et l'Amérique du Sud. »

C'est aussi pour professionnaliser davantage le conseil en management que l'ICMCI supporte l'émergence d'instituts dans les pays où les conseillers ne disposent d'aucune structure professionnelle. Un projet est en cours, par exemple, en Europe de l'Est pour fournir à ceux qui le souhaitent un manuel pratique de démarrage d'un institut.

L'ICMCI veut, enfin, jouer un rôle de catalyseur pour la signature d'accords de réciprocité entre instituts de différents pays. David Amar insiste sur le développement actuel d'un modèle qui permettra à chaque pays de faire des comparaisons de pratiques professionnelles et sur le plan d'action que l'institut prépare pour renforcer le caractère international du titre de CMC. « Même là où les titres sont différents, nous voulons pousser aux équivalences entre pays en s'assurant toujours que des règles similaires sont en vigueur pour les examens, le tronc commun de connaissances et le code d'éthique. »



David Amar, nouveau président de l'International Council of Management Consulting Institute.

Le Canada, les États-Unis et la Grande-Bretagne font à cet égard figure de modèle. En mai dernier, leurs instituts de conseillers en management signaient ensemble une entente majeure de réciprocité. Dorénavant, un CMC canadien pourra être admis dans l'un des deux autres instituts et réciproquement. Cette reconnaissance de titres, mais aussi de droits et de responsabilités des CMC est bien la voie qu'entend suivre l'ICMCI à l'échelle mondiale en appuyant la signature d'accords de réciprocité. L'Institut veut également que le titre de CMC soit davantage reconnu à l'extérieur de la profession. Pour ce faire, il prépare un vaste plan de communication visant non seulement les médias mais toutes sortes d'institutions importantes, gouvernements, Communauté économique européenne, Banque mondiale...

Le Groupe CGI et l'ICMQ : une même vision

Le Groupe CGI partage et met en application depuis son origine les standards d'éthique et de professionnalisme définis par l'Institut des conseillers en management du Québec.

Nous sommes donc heureux de saluer ici les **25 ans** de dévouement de l'Institut au service de toutes les administrations publiques et privées.

C'est en effet depuis **25 ans** que l'ICMQ développe des normes élevées de compétence et incite ses membres à s'engager à observer un code de conduite professionnelle des plus stricts.

Les membres de l'ICMQ forment aujourd'hui un corps professionnel reconnu par la majorité des grandes administrations du Québec.

Le Groupe CGI

Depuis **15 ans**, le Groupe CGI assiste les entreprises et organismes des secteurs privé et public dans la poursuite de leurs objectifs en leur fournissant des services professionnels en informatique, en télécommunications et en administration qui répondent aux plus hautes normes de compétence et d'objectivité.

C'est ainsi que se définit sa mission.

25 ans
de professionnalisme,
ça se fête!

Le groupe
cgi

LE GROUPE DE CONSULTATION EN MANAGEMENT ET SYSTÈMES INFORMATIQUES MSI inc.

- Planification stratégique de la gestion de l'information
- Conception, développement et entretien de systèmes informatiques
- Support à la direction
- Gestion informatique en milieu utilisateur

MSI

5850, PAPINEAU, BUREAU 107-C
MONTRÉAL (QC)
H2G 3G7
TÉL.: (514) 274-6391
FAX: (514) 276-4665

2750, CHEMIN STE-FOY, BUREAU 243
STE-FOY (QC)
G1V 1V6
TÉL.: (418) 656-6913
FAX: (418) 656-1202

Quatre expertises de gestion-conseil

Loto-Québec: ne rien laisser au hasard

Hélène Boyer

SI LES NOMBREUX tirages de Loto-Québec permettent à la chance de se manifester, la vérification des procédures, elle, laisse peu de place au hasard. La firme de consultants mandatée à titre de vérificateurs scrute chacune des étapes et s'assure que tout se déroule selon les lois en vigueur : « Après tout, nous sommes les yeux du public. Nous devons vérifier chaque aspect du tirage jusqu'à ce que tout soit fait à notre satisfaction et celle de Loto-Québec », explique M. Pierre Lamoureux, un des associés de la pratique de consultants Coopers & Lybrand.

Outre les procédures de Loto-Québec, la Régie des loteries du Québec a elle aussi édicté des règlements applicables à ces jeux. Des tirages dits actifs tel que le Loto 6-49, la Quotidienne et le Sélect 42 se déroulent à chaque jour sous l'oeil scrutateur des vérificateurs. Leur travail commence dès la fermeture des mises et ne se termine que tard dans la soirée. Coopers & Lybrand doit désigner trois personnes à chaque tirage pour effectuer la vérification. L'un des vérificateurs prend place dans le studio de télévision où les bouliers bien connus feront d'heureux gagnants. Le centre des tirages de Loto-Québec, situé au siège social de l'entreprise, reçoit aussi la visite d'un vérificateur. C'est d'ailleurs à cet endroit que les ordinateurs sortent le nombre de gagnants avec les chiffres tirés. Quant au troisième, il s'occupera du système informatique parallèle qui doit contre-vérifier les données obtenus par Loto-Québec. Ainsi lorsque les 5000 terminaux de Loto-Québec disséminés à travers la province reçoivent un signal à 20 h précise pour fermer les mises du jour à la 6-49,

le travail ne fait que commencer...

Aussitôt la fermeture des mises, l'ordinateur du centre des tirages émettra une liste de numéros achetés. Cette banque de mises aura aussi son double préparé par le centre parallèle des vérificateurs. Dès que tout cette étape est terminée, on donne le feu vert à Loto-Québec pour procéder au tirage proprement dit : « Pour tous les tirages, la même façon de procéder se répète, explique M. Jean-Pierre Roy de Loto-Québec. Nous faisons tout en double. On ne peut pas se permettre d'erreur alors la vigilance demeure constante. Tout doit se faire sans anicroche et dans la plus grande transparence. »

Sorties de leur voûte, les boules marquées à l'effigie de chiffres entrent alors en scène au studio de Télé-Métropole où l'on procède au tirage. Pour s'assurer d'une procédure exempte de toute manipulation, la moitié de la combinaison de la voûte reste jalousement secrète entre les mains de la firme des vérificateurs. Les chiffres gagnants connus, Loto-Québec vérifie le nombre de personnes éligibles aux prix. Même scénario au centre parallèle de Coopers & Lybrand qui, pour l'occasion, se sert des ordinateurs du ministère de l'Éducation : « les résultats sont diffusés au public seulement quand il y a concordance entre les données de Loto-Québec et les notres, souligne M. John Cochrane, coordonnateur de l'équipe de conseillers externes. Si les résultats diffèrent alors nous entamons une procédure en escalade. Celle-ci sert à trouver où l'erreur a pu se produire. » Rarement utilisée, cette procédure d'urgence prévoit le recours à une foule d'experts en informatique, en comptabilité et en analyse pour trouver le grain de sable dans l'engrenage. Loto-Québec ne fait affaire qu'avec



Chacun des tirages de Loto-Québec s'effectuent sous l'oeil scrutateur d'une armée de vérificateurs autant en studio qu'au siège social.

une seule firme de consultants sauf pour le tirage du 6-49 qui s'effectue à Toronto. Cependant, les vérificateurs mandatés doivent harmoniser les fermetures des mises dans chacune des provinces.

Rien n'est vraiment laissé au hasard par l'équipe de vérification. À preuve, on effectuera au moins deux fois par année le calibrage des boules utilisées lors des tirages. les laboratoires du CRIQ (Centre de recherche industrielle du Québec) vérifieront l'uniformité, la densité et le diamètre des boules. Le nouveau matériel et les équipements mécaniques, les bouliers, par exemple, utilisés pendant les tirages seront aussi vérifiés par des tests statistiques. On veut s'assurer que tout se passe de façon aléatoire. Avec une chance sur 14 000 000 de gagner à la 6-49, autant être certain de l'équité de toute la procédure !

Chez Coopers & Lybrand, on a mis sur pied tout un système de corroboration afin de contrôler les résultats. La simulation des tirages

vérification peut se poursuivre jusqu'à très tard dans la nuit ! Seuls les tirages passifs, communément appelés « les gratteurs », n'exigent pas une intervention des vérificateurs.

Près d'un millier d'événements par année exigent la présence des vérificateurs dont le mandat s'échelonne sur trois ans. D'ailleurs, Coopers & Lybrand a passé le flambeau à Samson Bélair le 1er avril dernier, date d'échéance du mandat.

Loi de s'en tenir à l'unique procédure de vérification lors des tirages, Coopers & Lybrand a aussi agi à titre de conseiller lors de la structuration de nouvelles loteries. La firme devient en quelque sorte un avisier auprès de Loto-Québec pour tout ce qui concerne l'aspect sécuritaire de jeux de hasard.

Même si Loto-Québec a reçu très peu de plaintes par le passé, le public demeure extrêmement vigilant : « les gens suivent cela de très près. Ils se tiennent au courant et savent même quand nous changeons de firme de consultants externes », dit enfin Jean-Pierre Roy.

SYSTEMHOUSE

**Chef de file nord-américain
du développement et
de l'intégration de
systèmes informatiques.
La mise en oeuvre à forfait
avec garantie complète de
performance du matériel et
du logiciel.**

740 Notre-Dame ouest,
bureau 860
Montréal (Québec)
H3C 3X6
(514) 866-2891
FAX: (514) 866-8427

"Félicitations pour 25 ans de réussite"

ISOGROUP

Intelligence, Stratégie, Organisation

ISOGROUP cabinet conseil Québécois, né de la fusion d'ADM•PRAGMA et de l'Institut GAMMA, est depuis quinze ans un leader reconnu mondialement pour sa pratique centrée sur les aspects stratégiques de l'entreprise.

Sa mission est d'aider ses clients à améliorer leur performance, optimiser leur potentiel et développer leur capacité d'adaptation.

L'équipe d'ISOGROUP

David Amar, C.A., F.C.M.C.
Samir Chacour, Ing., M.B.A., C.M.C.
Robert Clermont, M.Sc.
Robert Coull, B. Sc., C.A., C.B.V., C.M.C.
Raoul Elias, Ing., M.B.A., C.M.C.
Jules Gagné, LL. L., M.B.A.
Jean-Pierre Giasson, B.Sc., M.B.A.
Nadya Kruk, M.B.A.
Guy Lacroix, B.B.A.
André G. Nadeau, M.B.A., C.M.C.
Kimon Valaskakis, Ph.D. (Écon.), B. Droit
Sam Zéhil, B.B.A.

Quatre expertises de gestion-conseil

Le repositionnement stratégique des magasins M

Jean-Marc Salvat

DANS CE qui a pu sembler à certains comme un combat désespéré contre la fatalité, la chaîne de magasins Miracle Mart décidait au milieu des années 80 de faire table rase du passé et d'enfourcher un nouveau concept.

Miracle Mart devenait M. Nouvelle image, nouveau créneau.

Miracle Mart était une chaîne traditionnelle de magasins à escompte. M serait une chaîne orientée vers les articles de mode. Plus proche de Sears que de Zellers donc. Sur les biens d'usage général, la direction de l'époque décidait toutefois de maintenir des prix très

compétitifs. L'équation, on n'en doutait pas, allait permettre de conserver une bonne proportion de la clientèle habituelle à laquelle s'ajouterait une clientèle « de plus haut de gamme ». Le nouveau concept est implanté en 1987 et complété l'année suivante.

Rapidement, on s'aperçoit toutefois que les résultats ne sont pas

ceux escomptés. En dépit de la fermeture de plusieurs magasins, ils ne sont pas à la mesure des investissements consentis pour la reconversion des autres. Encore moins des attentes initiales.

Si bien qu'en 1989, Soconav, le nouveau propriétaire, enjoint la direction des magasins M à enrayer les pertes. Et puisque le repositionnement stratégique des années 80 n'a pas permis de générer suffisamment de profit pour amener le réseau à la rentabilité, il faut en changer. D'autant qu'à cette époque, la récession s'annonce et que les magasins M sont mal placés pour y faire face.

« C'est à ce moment-là que nous sommes intervenus », rappelle Jean-Pierre Moisan. À un moment critique de la vie de l'entreprise. Jean-Pierre Moisan est associé de Price Waterhouse. Il est le responsable de la division Management Horizons, une division spécialisée en commerce de détail et dans les réseaux de distribution.

Le mandat dont il hérite en 1989 consiste à aider la direction de magasins M dans ses efforts visant à améliorer son positionnement dans le marché. En clair : guider l'entreprise sur une voie qui lui permette de survivre. Tout est rapidement mis en place pour répondre d'une part à l'urgence de la situation, d'autre part au fond du problème.

Le travail que doit mener Management Horizons semble colossal. Première étape, redresser l'entreprise. Ensuite, s'assurer que les gestes posés à court terme s'inscrivent dans un plan plus général tablant sur le long terme. Enfin, définir ce fameux nouveau repositionnement. Sur ce dernier aspect de l'intervention, Jean-Pierre Moisan préfère demeurer discret. La direction de la chaîne n'ayant pas, à ce jour, définitivement adopté les options qu'elle entendait privilégier pour l'avenir.

« Nous avons procédé à une évaluation des forces et faiblesses du concept adopté au milieu des années 80 au regard du marché tel qu'il se présente aujourd'hui. Il fallait documenter l'entreprise pour qu'elle puisse prendre des décisions qui lui permettent rapidement de redresser une situation que le ralentissement économique menaçait d'ailleurs de rendre encore plus pénible. »

Le redressement conduit à une nouvelle rationalisation des opérations. Cette fois, elle ne touche pas seulement les employés. « La culture même de l'organisation devait

être réorientée, transformée même. C'est à ça que nous nous sommes attelés. L'entreprise devait devenir plus performante. Il fallait que sa gestion soit désormais axée vers des résultats à court terme. »

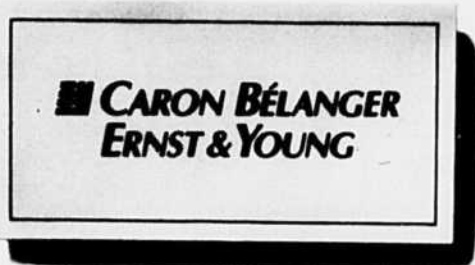
Le changement provoque le départ de certains cadres. Entre les départs et l'arrivée des nouveaux titulaires des postes vacants, Management Horizons assure la continuité de certaines fonctions en remplissant le rôle de gestionnaire intérimaire. « De la gestion de tous les jours », déclare Jean-Pierre Moisan. Le rôle du conseiller en management n'est pas de se substituer à la direction mais de la supporter le temps nécessaire, précise-t-il.

Aujourd'hui, la phase de redressement est complétée. Mais la situation demeure précaire. L'avenir reste encore à bâtir. Il faut mettre en oeuvre l'orientation stratégique de l'entreprise. Et la mise en application des recommandations n'est jamais une tâche facile.

D'autant que le repositionnement des magasins M dans le marché du commerce de détail comporte d'importantes implications. Il concernera probablement tout autant la clientèle cible que les produits et marchandises vendus, reconnaît le conseiller en management. Avant d'émettre ses recommandations finales, Horizons Management peaufine encore les différentes voies d'accès possibles.

« Cette partie du travail est cruciale. Elle consiste à présenter les différentes options stratégiques s'offrant à l'entreprise, lui dire quelles sont les options de positionnement possible pour ses magasins et également les perspectives de croissance sur lesquelles elle peut compter pour qu'elle puisse, en fin de compte, se positionner le mieux possible dans les créneaux qui paraissent les plus prometteurs. » Jean-Pierre Moisan, tenu par son devoir de réserve, n'entend pas épiloguer sur le concept qui sera probablement retenu. Une seule certitude : « La notoriété des magasins doit croître. »

« On a donné à la direction de M une certaine perspective d'ensemble; on a dégagé certains éléments d'orientations. À elle et ses actionnaires de choisir », affirme le conseiller selon qui une décision devrait vraisemblablement intervenir dans le courant de l'année.



L'une des plus précieuses ressources naturelles du Québec.

Il y a longtemps que Caron Bélanger Ernst & Young dessert des clients au Québec, que ce soit en vérification, comptabilité, fiscalité ou consultation en gestion. Nous offrons un service de premier ordre à notre clientèle du Québec, du Canada et des autres pays du monde. Nous sommes ainsi une ressource dont vous ne pouvez vous passer.

**CARON BÉLANGER
ERNST & YOUNG**



Le concept marketing adopté par Magasins M en 87 s'est révélé un échec.

Quatre expertises de gestion-conseil

Dans le domaine de la recherche, dépasser l'étude documentaire

Jean-Marc Salvat

LORSQUE le Conseil des sciences du Canada, qui a entrepris de recenser l'ensemble des activités de recherche et développement dans une quinzaine de domaines industriels différents, octroya à Marcon l'étude relative au secteur de l'électricité, le cabinet de conseillers en marketing demeura un temps perplexe.

« Il nous a fallu dire au Conseil que ses ressources financières étaient bien limitées par rapport à ses ambitions qui elles étaient grandes », relate Pierre Ducharme, président de Marcon. Mais puisque le budget était ce qu'il était, « on lui a présenté une solution créative lui permettant d'obtenir pour un montant x, un résultat équivalent à un investissement de quatre x ». Le rêve.

Comment ? Tout bonnement en obtenant la collaboration de commanditaires-partenaires susceptibles d'être intéressés par les résultats et les recommandations de la recherche à mener. Quitte à devoir ajouter à l'enquête d'autres éléments.

Hydro-Québec, Hydro-Ontario et le ministère de l'Énergie et des Ressources du Québec acceptèrent de contribuer financièrement à l'étude. Chacun y trouvait son compte. Cette collaboration ne pouvait que satisfaire le Conseil des sciences. L'initiateur du projet allait en effet bénéficier d'une étude de grande envergure.

Ainsi quadruplé, le budget a permis à Marcon d'aller au-delà de l'habituelle recherche documentaire et statistique. L'entreprise est allée rencontrer des interlocuteurs partout dans le monde : aux États-Unis, en France, en Belgique, en Allemagne, en Italie, en Angleterre, en Suède et au Japon. « Pas pour échanger sur des détails quantitatifs mais pour voir ce qui chez eux et dans le secteur de l'électricité fonctionne bien en matière de recherche et développement et ce qui ne marche pas. » Autre originalité : invités à être du voyage, les clients de Marcon ont pu, dès les rencontres, profiter d'échanges concrets avec leurs homologues étrangers.

« Nous devons comparer les activités en recherche et dévelop-

pement des sociétés productrices d'électricité avec celles des concurrents commerciaux du Canada. Si des écarts apparaissent, nous devons en déterminer les causes. Nous devons aussi identifier les stratégies technologiques utilisées, estimer leurs impacts sur l'industrie manufacturière et finalement déterminer les avenues prometteuses et les actions à entreprendre pour accroître le niveau de R&D au Canada. »

L'avantage de la démarche adoptée, explique Pierre Ducharme, est évident. Sans collaboration financière, aucun des quatre partenaires n'aurait pu à lui seul mettre en oeuvre une étude d'une telle ampleur. Ce qui eut été dommage puisque leurs besoins et attentes se recoupaient.

« Les parties description des rencontres, constatation des faits ainsi que plusieurs des questions qui ont été posées intéressent en effet aussi bien Hydro-Québec et Hydro-Ontario que le Conseil des sciences et le ministère de l'Énergie et des Ressources : niveau des dépenses en R&D, objet des investissements, impacts sur l'économie, etc... » 80-90 % du contenu des rapports est donc le même pour les quatre clients.

Les partenaires avaient tout de même, chacun de leur côté, des attentes spécifiques qui leurs étaient propres. Et ce n'est évidemment pas la mise en commun de leurs ressources qui pouvait empêcher l'étude d'y répondre. Bien au contraire. Les objectifs particuliers des uns et des autres ont facilement été intégrés à l'enquête, indique Pierre Ducharme.

Le Conseil des sciences du Canada souhaitait notamment découvrir de quelle façon Ottawa pouvait

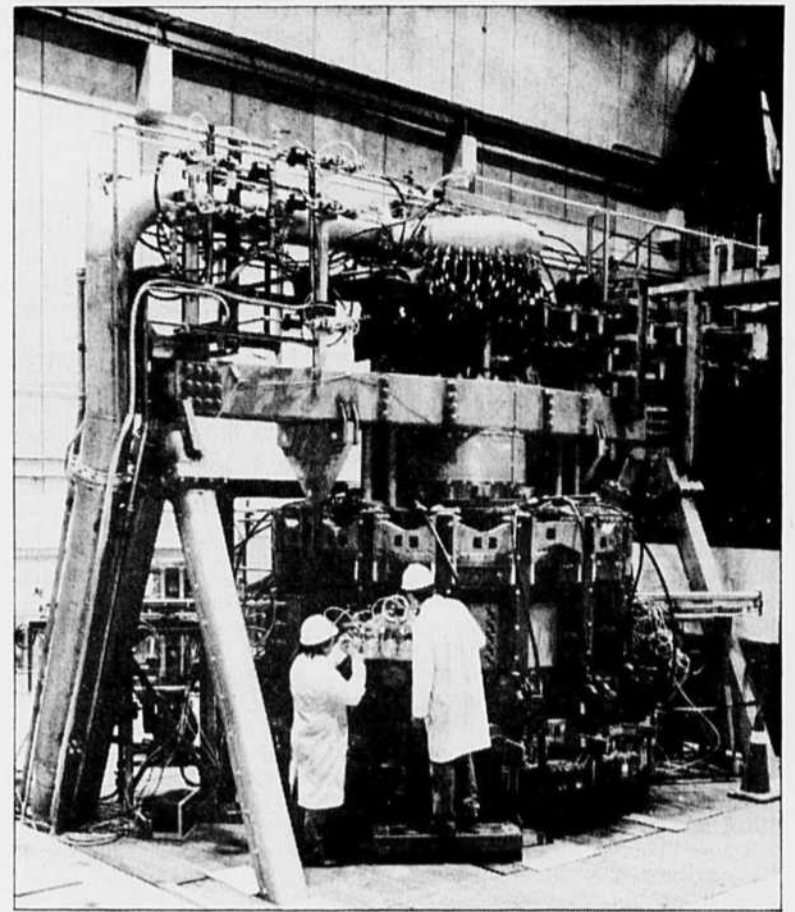
mieux investir l'argent alloué au titre de la recherche et du développement de manière à en maximiser les bénéfices. Le ministère de l'Énergie et des Ressources désirait voir s'il n'était pas possible de supporter de manière plus efficiente la naissance et le développement de laboratoires de recherche au Québec.

Quant aux sociétés publiques d'électricité du Québec et de l'Ontario, elles voulaient entre autres choses examiner si elles ne pouvaient pas tirer des revenus supplémentaires de la vente à des entreprises canadiennes de licences ou brevets résultant de leurs propres travaux en recherche et développement. Et si oui, comment ? Entendu que la commercialisation des résultats de la R&D qu'elles mènent — ou la vente de certains produits le cas échéant — leurs profiterait à elles mais aussi à l'ensemble de l'activité économique québécoise et ontarienne.

L'étude a débuté en octobre dernier. Les rapports préliminaires ont déjà été rédigés et acheminés aux quatre partenaires. Les versions finales devraient être déposées sous peu.

Bien que son objet soit spécifique à la R&D, l'étude est typique d'une recherche en marketing, affirme le président de Marcon. Mais elle n'est évidemment que la première phase d'un long processus. Elle apporte des réponses à des questions mais ne résout nullement les problèmes à corriger. Ce sera l'affaire des étapes suivantes.

« Si nos clients sont satisfaits du travail de recherche, on passera à l'étape visant à rendre opérationnel nos recommandations grâce à l'implantation d'un plan d'action. » Des recommandations pratiques et très



Parmi les 15 domaines soumis à l'étude par le Conseil des sciences, celui de l'électricité est celui qui s'est très nettement distingué. Ci-haut, le centre de recherches expérimental Tokamak, à Varennes.

concrètes, signale Pierre Ducharme.

« Les recommandations issues de cette étude sur le terrain, plutôt que d'émettre de simples hypothèses, dites aux clients : « telle chose se fait à tel endroit et cela semble être un élément intéressant que l'on peut facilement importer ici. Et voici comment il faudrait procéder. Tel autre élément par contre n'est pas applicable dans le contexte canadien. Nous ne vous le recommandons donc pas » ».

Généralement lorsqu'un organisme ou une entreprise commande ou entreprend une étude, le commanditaire en a pour son argent. C'est du moins l'espérance

minimale qu'il est en droit de caresser. Il arrive aussi parfois que l'enquête déposée soit en-deçà de ce qu'aurait pu permettre les sommes allouées. Exceptionnellement, comme dans ce cas-ci, le client récolte plus que le pécule investi. C'est l'avantage du partenariat.

Selon Pierre Ducharme, sans la collaboration financière d'Hydro-Québec, d'Hydro-Ontario, du ministère de l'Énergie et des Ressources et du Conseil des sciences du Canada, le rapport final aurait été une simple étude documentaire. S'il n'y avait pas eu partage des coûts, il aurait en effet été impossible de le baser sur des expériences étrangères.

UNE FORCE MULTIDISCIPLINAIRE

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

Nous avons des bureaux dans près de 60 villes au Québec, en Ontario et en Europe.



RAYMOND, CHABOT,
MARTIN, PARÉ

LA FORCE DU CONSEIL

PubliSpécial

L'Institut
des conseillers
en management
du Québec

Coordination :

Pierrette Gagné

Maquette :

Yves d'Avignon

Publicité :

Johanne Guibeau

Ce publi-spécial est édité par
le journal LE DEVOIR sous
la responsabilité de :

Michel Lefèvre

Rédacteur en chef adjoint

et produit pour l'ICMQ sous
la coordination de :

Michel Gimmig

V-P Communications

Quatre expertises de gestion-conseil

Des informaticiens veillent au virage de LTI-SNC

Hélène Boyer

« **N**OUS AGISSONS comme maître d'oeuvre dans l'implantation d'un nouveau système informatique chez Les technologies industrielles SNC (LTI-SNC). Notre rôle consiste à coordonner toutes les étapes prévues dans ce changement technologique ». M. Jacques Montpetit, conseiller en management chez DMR, travaille depuis plus d'un an à ce projet. Jalonné de nombreuses étapes, le travail des consultants aura permis le passage d'une technologie de support à une autre au coeur des activités du groupe anciennement connu sous le nom de SNC-Défense.

Impliquée très tôt dans le processus de changement, la firme DMR a effectué une analyse préliminaire des besoins de son client. Ainsi, après avoir bien cerné les besoins de l'entreprise et les principaux critères de sélection de celle-ci en matière de technologies, le groupe DMR n'a pas lésiné dans la recherche des différentes solutions offertes sur le marché. Les consul-

tants en management ont ainsi pu recommander les systèmes les plus appropriés. Quant au plan d'implantation produit par DMR, il comprenait, entre autres, les investissements requis, le personnel nécessaire à la réalisation et un calendrier.

Loin de s'en tenir à l'aspect stratégique, DMR s'est beaucoup impliqué dans la réalisation technique du plan : « Notre rôle consistait à procéder au prototypage des nouveaux systèmes, explique M. Montpetit. Cette étape offrait la possibilité à une quinzaine d'usagers-pilotes » de se familiariser avec le produit et d'en connaître les limites comme les avantages ».

Cette expérience, réalisée auprès des personnes-clés de LTI-SNC, s'est avérée très utile pour apporter les modifications nécessaires au système. Quant à l'étape suivante, nommée phase d'architecture des systèmes, elle visait à coordonner le fonctionnement de l'ensemble des éléments composant le bloc central. Une fois la réalisation technique complétée par l'équipe de programmeurs et d'informaticiens, les usagers de l'en-

treprise en ont fait l'essai. Déjà, trois des six vagues prévues par le plan d'implantation fonctionnent comme prévu. Après la mise en place des données de base, les trois prochaines étapes constituent le coeur du projet.

LTI-SNC a opté pour le progiciel MAPICS (management accounting production information control system) et le matériel informatique d'IBM. L'entreprise québécoise aura déboursé près de six millions \$ pour l'ensemble du projet qui a débuté à l'été 1989 et qui se terminera à la fin de l'année 1991. La mise en place de la nouvelle technologie informatique modifie considérablement toute la gestion de l'information au sein de l'entreprise. L'information sur le contrôle de la production, la facturation, les commandes et le contrôle des coûts deviendra facile d'accès tant pour les gestionnaires que les usagers journaliers.

Ce changement technologique majeur s'inscrit dans le cadre plus large d'un virage stratégique de SNC dans ce domaine : « Nous étions 15 ans en arrière ! Il fallait moderniser notre approche pour mieux positionner l'entreprise au niveau international », souligne M. Claude Daigneault, directeur des ressources humaines chez Les technologies industrielles SNC, spécialisée dans la fabrication de produits militaires et para-militaires

pour le Canada et les pays membres de l'OTAN, ainsi que dans les systèmes de contrôle intégrés sophistiqués. L'entreprise compte actuellement 1100 employés au Québec.

En rendant la technologie omniprésente dans l'entreprise, LTI-SNC a dû aussi s'occuper de la gestion de ce changement qui bouleversait des habitudes de travail. Car si les systèmes informatiques restent très prévisibles, les être humains le sont beaucoup moins ! Il fallait donc préparer le terrain pour faciliter l'acceptation de la part des usagers : « Avec l'implantation d'un nouveau système, bien des façons de travailler sont bousculées, confirme Jacques Montpetit. Évidemment, il faut former les gens et créer de nouvelles procédures. Un des aspects importants demeure justement la gestion du changement. Une des grosses contributions de DMR consistait à supporter et conseiller le client dans la façon de réaliser le transfert. »

Le programme de sensibilisation prévu dans le cadre du changement technologique comportait une session d'information d'une heure. Organisée par LTI-SNC, cette activité regroupait l'ensemble des employés à qui on a expliqué l'utilité du système MAPICS. De plus, quelque 200 personnes ont reçu une formation sur l'utilisation du nouveau

clavier. Dans ce contexte, les employés ont été invités à s'impliquer en participant à de nombreux concours.

Pour LTI-SNC, le travail des conseillers en management s'applique très bien à certains mandats ponctuels. M. Daigneault soutient même que le rôle du consultant va bien au-delà du simple conseil : « Dans notre cas, il devait être capable de s'entourer de gens compétents pour coordonner l'ensemble du projet et planifier la conversion des données d'un système à l'autre. De plus, le consultant doit être un bon communicateur et un bon vendeur. Sans compter une qualité essentielle : demeurer rassurant ! »

Jusqu'à une trentaine de personnes de DMR ont travaillé simultanément pendant la période intense des trois premières vagues d'implantation. Des spécialistes se sont tour à tour greffés au noyau central selon les besoins. Directeur depuis dix ans pour le groupe DMR, Jacques Montpetit croit que le projet dont il orchestre les destinées, joue le rôle de locomotive dans le virage stratégique de l'entreprise.

À la fin du projet, LTI-SNC aura investi 2 ans et demi d'effort et quelques millions \$ dans la réalisation d'un projet d'envergure. Les retombées se devront donc d'être rentables pour le positionnement international de l'entreprise.

Votre
partenaire
dans la
qualité!

Depuis 1977



ROBERT
COPPENRATH
& ASSOCIÉS inc.

- Service à la clientèle
- Qualité totale
- Formation-gestion
- Formation-vente
- Programme d'aide aux cadres
- Développement d'équipes performantes

ROBERT COPPENRATH & ASSOCIÉS INC.
800, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1100
Montréal (Québec) H3B 1X9
Téléphone : (514) 393-1861

**Le succès se
confirme avec le temps**

FÉLICITATIONS!

L'équipe des experts-conseils de Price Waterhouse félicite l'Institut des conseillers en management du Québec à l'occasion de son 25^e anniversaire.

Price Waterhouse



1100, boul. René-Lévesque ouest
Montréal (Québec) H3B 2G4
N° de tél. : (514) 879-5600

Place de la Cité (Sainte-Foy)
870-2635, boul. Hochelaga
Québec (Québec) G1V 4W2
N° de tél. : (418) 658-5782

Les alliances stratégiques, une voie d'avenir pour l'entreprise

Jean-Marc Salvet

JEAN-PIERRE NAUD aime voir les choses de manière positive. Plutôt que d'inciter les entreprises à simplement faire face à la mondialisation des échanges, il les convie plus volontiers, lorsque c'est possible bien sûr, à en tirer véritablement avantage. « On travaille pour apporter des solutions à des difficultés passagères ou structurelles mais aussi pour que l'entreprise puisse bénéficier des opportunités qui se présentent. Et dans ces cas là, je préfère l'emploi de moyens offensifs à tout autre ».

Parmi ces moyens, il en est un qui se présente sous des traits particulièrement séduisants : l'alliance stratégique. Pour un investissement limité, elle peut donner accès à de nouveaux marchés et à de nouvelles technologies, explique Jean-Pierre Naud, conseiller en management associé chez Samson Bélaïr, Deloitte et Touche.

« Une alliance stratégique n'est rien de plus qu'une entente qu'une direction d'entreprise conclut avec un compétiteur ou une société dont les produits ou les technologies sont complémentaires aux siens dans le but de développer un marché ou un nouveau produit sans avoir à passer par une fusion ou une acquisition qui non seulement coûte cher mais engendre souvent des difficultés organisationnelles ». Voilà pour la définition.

Dans bien des cas, ce type d'association est devenu quasi inévitable. D'abord en raison de l'internationalisation des marchés. Aussi en raison des coûts associés à l'innovation et au développement technologique. Les entreprises québécoises pouvant assumer seules la course à l'innovation technologique sont peu nombreuses. Dès lors, l'alliance avec un partenaire particulièrement performant dans un do-

maine précis prend tout son sens.

Les objectifs stratégiques d'une alliance peuvent être multiples, explique le spécialiste du secteur manufacturier. Jean-Pierre Naud en a lui-même identifié plusieurs. L'entreprise cherche-t-elle à acquérir une technologie plus performante que celle qu'elle possède ? Veut-elle développer un nouveau produit ? Exploiter de nouvelles opportunités commerciales ? Accroître le volume de ses ventes ? S'implanter sur de nouveaux territoires ? Raffermer son positionnement marketing ? Abaisser ses coûts de production ? Pour chacun de ces objectifs, il existe un type d'alliance approprié.

Les formes que peuvent revêtir les alliances stratégiques sont aussi diverses que les buts à atteindre sont nombreux. Création de consortiums de recherche et développement, de fabrication ou encore de distribution. Fabrication sous licence, accord commercial avec un réseau de distribution ou d'agents manufacturiers établis à l'étranger...

Des alliances stratégiques, il en existe donc de toutes sortes. Celle de Bombardier et d'Alstom pour le train à grande vitesse en est une. Celle de Chrysler et Mitsubishi en est une autre. Chrysler a bénéficié de l'avance technologique d'un autre manufacturier qui n'était pas vraiment un concurrent. Ensemble, ils ont modifié de nouveaux produits pour les adapter au marché nord-américain.

Mais établir une alliance dans un domaine comme celui-là, n'est-ce pas suggérer tacitement à l'entreprise qu'elle peut s'abstenir de tout effort en matière de recherche, entendu qu'elle pourra toujours bénéficier de ceux d'autrui ? « La réalité, répond Jean-Pierre Naud, est que très peu de nos entrepreneurs consacrent de l'argent à la recherche. Développer un nouveau pro-

duit, ça prend plusieurs années et ça coûte cher. Il faut donc pallier d'une façon ou l'autre aux conséquences de cette déficience. Et qui sait si une fois le retard technologique rattrapé grâce à une alliance, nos entreprises ne construirons pas à partir de leur nouveau savoir faire ? »

Le libre-échange nord-américain et le parachèvement du marché unique européen ont imposé de nouvelles contraintes à de nombreux secteurs d'activités. Toutes les entreprises n'ont pas les capacités financières leur permettant de tirer leur épingle du jeu. Pour celles qui désirent être présentes sur un marché étranger, l'alliance stratégique est une solution à prendre en considération.

Un manufacturier décidé à pénétrer le marché européen a trois choix. D'abord, lui-même peut carrément aller s'y établir. Ensuite, il peut acquérir une entreprise fabricant déjà une famille de produits similaires aux siens. Enfin, il peut s'associer avec un manufacturier ou un distributeur pour qu'ensemble ils assemblent ou distribuent son produit outre-Atlantique.

« Quand on évalue les coûts de chacune de ces possibilités, on se rend rapidement compte que l'alliance avec un manufacturier ou un distributeur avec lequel on pourra éventuellement organiser une petite ligne de production tombe sous le sens. L'entreprise aura pénétré un nouveau marché avec un investissement minimum. »

L'alliance stratégique est à la portée de n'importe quelle entreprise, affirme le premier vice-président de l'Institut des conseillers en management du Canada. Elle coûte peu. Essentiellement des énergies. Et surtout, elle n'exige qu'un prérequis : « Posséder la volonté de faire affaire de bonne foi avec un partenaire afin d'en tirer mutuellement avantage ».



PHOTO JACQUES GRENIER

Jean-Pierre Naud, conseiller en management associé chez Samson Bélaïr, Deloitte et Touche (à droite) : « Une alliance stratégique n'est rien de plus qu'une entente qu'une direction d'entreprise conclut avec un compétiteur dans le but de développer un marché ou un nouveau produit. »

Paradoxalement, cette forme de partenariat, intéressante à bien des égards, est encore peu répandue sur le terrain. « Nos entrepreneurs, il faut bien se le dire, ne sont pas tous des dirigeants d'entreprise. Et

généralement, un entrepreneur est un individualiste, une personne qui ne partage pas facilement ce qu'elle a bâti. » Toute la difficulté, reconnaît Jean-Pierre Naud, est de changer les mentalités.

**LE GROUPE
CFC**

MANAGEMENT
ET RESSOURCES
HUMAINES

UNE FIRME DE

27 ANS
D'EXISTENCE

PLUS DE TRENTE CONSEILLERS
SENIORS PERMANENTS AU SERVICE
DES ENTREPRISES PRIVÉES
ET PUBLIQUES DU QUÉBEC

300, rue Léo Pariseau
Bureau 800, C.P. 1086
Montréal (Québec)
H2W 2P4
Téléphone: (514) 286-8212
Télécopieur: (514) 286-1500

897, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec)
G1S 2K7
Téléphone: (418) 687-3737
Télécopieur: (418) 687-3740

5375, boulevard Saint-Joseph
Bureau 105
Trois-Rivières Ouest (Québec)
G8Z 4M5
Téléphone: (819) 373-7030
Télécopieur: (819) 374-0791

Systematic

...l'alternative

SERVICES-CONSEILS
EN GESTION DE
L'INFORMATION ET
DES TECHNOLOGIES

MONTRÉAL : (514) 393-1313
QUÉBEC : (418) 681-0151

TORONTO - OTTAWA - CALGARY
EDMONTON - VANCOUVER - VICTORIA

Félicitations

à l'Institut des
conseillers en management
du Québec à l'occasion
de son 25e anniversaire

◆ CMC

les dirigeants des grandes firmes de consultation l'idée d'exiger le CMC pour conférer le rang d'associé à un conseiller en management. Dès la fin des années 70, une société comme Coopers Lybrand adopte une telle ligne de conduite. Même chose chez Samson Bélair/Deloitte & Touche ou Raymond, Chabot, Martin, Paré (RCMP). Dans d'autres firmes, l'obtention du titre de CMC est fortement encouragée. C'est vrai également chez les groupes conseils en informatiques comme DMR et CGI pour les

informaticiens qui font de la consultation de gestion.»

« Il faut dire, rappelle Michel Gimmig, vice-président Communications de l'Institut et président de la firme CQFD, que les fondateurs de l'Institut étaient les gens les plus en vue de la profession à leur époque. Les différents instituts provinciaux ont maintenant atteint leur maturité. Au point que l'ACCA s'est fondue dans l'ICMC, l'an dernier. » Autre preuve de cette maturité, la reconnaissance à l'étranger, par le biais d'ententes de réciprocité, du titre que décernent les divers instituts du Canada.

Cette auto-réglementation stricte a entraîné une reconnaissance de fait de la profession de conseiller en management. Mais la reconnaissance officielle auprès de l'Office des professions du Québec se fait toujours attendre.

L'accélération de la demande

C E QUART de siècle d'une histoire plutôt discrète a suivi l'évolution des économies québécoises et mondiales. « La consultation en management a pris de l'importance, au fil des ans, explique Jean Klein. Les entreprises et les organisations sont confrontées à un environnement de plus en plus complexe, à des marchés de plus en plus diversifiés et globaux, à une économie en évolution permanente. Leur survie et leur prospérité sont étroitement liées à leur capacité d'évolution et d'adaptation, c'est-à-dire à l'habileté de leurs dirigeants à prendre les meilleures décisions au moment opportun. Les conseillers jouent ici pleinement leur rôle ».

L'explosion des spécialités est un autre signe des temps. Qu'on pense à des fonctions de généralisation récente comme l'informatique ou la recherche de cadres ou encore à la modification des processus d'intervention et des règles de pratique. L'émergence de nouvelles problématiques telles les alliances stratégiques, le développement international, la relance d'entreprises, l'implantation de technologies de pointe, ont élargi le champ d'exercice de la profession. « Les normes et les examens de l'Institut ont suivi », dit Michel Gimmig.

Reflète de tous ces changements, l'Institut connaît depuis cinq ans une forte progression du nombre de ses membres. En décembre 1988, le registre comprenait 472 noms. Il en compte maintenant quelque 800, malgré les inévitables départs. Près des deux tiers des membres de l'Institut travaillent dans les grandes firmes structurées de consultation. Ils font équipe avec d'autres conseillers en gestion ou font partie de groupes de travail multidisciplinaires. Environ 30 % des CMC oeuvrent au sein de petites équipes indépendantes.

L'Institut entend poursuivre ses efforts pour recruter les 1500 personnes qui répondent à ses critères d'admissibilité et qui font présentement du conseil en management.

Il n'est pas toujours facile pour les gens d'affaires de départager les conseillers expérimentés et compétents des autres... sauf lorsque le mal est fait. « Pour les entreprises, particulièrement les PME fort présentes au Québec, l'appartenance à l'Institut et le titre qu'il confère représente une assurance-qualité dont elles ne peuvent se priver », estime Jean Klein.

Préparer l'avenir

P OUR FAIRE passer ce message, l'Institut a décidé d'abandonner sa discrétion et d'aller sur la place publique. « Ce 25e anniversaire nous fournit une belle occasion de resserrer nos liens avec les médias, de faire valoir l'expertise qui nous distingue et de prendre notre place au soleil », explique Michel Gimmig.

L'augmentation rapide de son ef-

fectif, sa visibilité accrue exercent des pressions sur l'Institut qui devra prendre les mesures pour répondre aux attentes et préparer une relève solide. « Cela fait partie de notre planification stratégique, assure Michel Gimmig. Nous faisons maintenant face au défi de maintenir, à un niveau élevé, l'engagement de nos membres. Nous entendons bien le relever. »

Autre défi majeur, la formation et le perfectionnement post-accréditation des CMC. L'Institut offre déjà de nombreux cours visant à développer certaines habiletés essentielles : rédaction et communication orale, marketing de services professionnels, etc.

La dimension internationale est toutefois appelée à prendre une place de plus en plus large dans la formation offerte par l'Institut. C'est pourquoi on songe à mettre sur pied des cours sur la réponse aux appels d'offres de l'étranger, le positionnement sur les marchés extérieurs ou les impacts des réglementations internationales.

Car le Québec occupe une position privilégiée sur l'échiquier mondial. « Toutes les grandes firmes internationales sont représentées au Canada, fait remarquer Jean Klein. Et c'est très souvent, leur bureau québécois qui traite les dossiers internationaux de la francophonie. »

Ce regard vers l'avenir s'inscrit dans la continuité des actions entreprises depuis 25 ans par l'Institut. « Nous maintiendrons nos standards professionnels élevés », promet Jean Klein, mais « La continuité s'inscrira aussi dans le changement », insiste Michel Gimmig.

QUAND ON A DES OBJECTIFS ÉLEVÉS

Quels que soient vos projets, associez-vous l'expertise d'un chef de file au pays.

Notre équipe de conseillers en management recoupe toutes les disciplines touchant à la gestion des entreprises:

- Systèmes de gestion
- Gestion stratégique
- Gestion des opérations
- Marketing
- Informatique et bureautique
- Développement organisationnel
- Productivité
- Gestion des ressources humaines

Quarante bureaux au Québec et quatre-vingt-dix-huit au Canada. Présent dans 109 pays grâce à DRT International.

**Samson Bélair
Deloitte &
Touche**



Conseillers en management

IL FAUT AUSSI AVOIR DES APPUIS SOLIDES

MARCON

**Recherche et planification marketing
Stratégie d'entreprise
Formation marketing et vente**

MARCON regroupe une équipe de conseillers chevronnés dont l'expertise variée couvre l'ensemble des disciplines du marketing. Cette expertise a été acquise, entre autres, au service d'une variété de clients diversifiés.

MARCON tient à remercier ses clients pour la confiance qu'ils lui ont démontré au cours des années:

Bell Canada
Bombardier
Conseil des Sciences du Canada
Cowan Lavalin
Crane Canada
Décor J. Trenta
Gendron Lefebvre
Groupe Laperrière Verreault

Hydro-Québec
New Brunswick Commerce et Technologie
Ministère de l'Énergie et des Ressources (Qc)
Ontario Hydro
SNC + Consortium en efficacité énergétique
Tilden
Valmet Kajaani
Venmar Ventilation

Conseillers: Jean-Paul Cristel, Charles Desmarteau, Roger Drouin, Pierre Ducharme, Drummond Lamb, Ian Moodie, René St-Pierre

Associés universitaires: Jean Charles Chebat ph.D., Pierre Filiatrault, ph.D., Dr. Michel Langlois

Conseillers en management **MARCON** Inc.

Suite 750, 555 ouest, boul. René Lévesque, Montréal, Québec H2Z 1B1 - Tél.: 514-393-1378 - Fax: 514-875-7505