

# LES AFFAIRES

MONTRÉAL, LE SAMEDI 21 NOVEMBRE 1992

CAHIER C 16 PAGES

CAHIER  
DÉTACHABLE

## LES TARIFS DES SOCIÉTÉS INFORMATIQUES CLOUÉS AU SOL

Certaines sociétés-conseils en informatique doivent facturer tout au plus leurs coûts : les petits joueurs coupent les tarifs **C-10**

## MANAGEMENT-CONSEIL : PROLIFÉRATION D'ARTISANS

En obtenant une reconnaissance professionnelle, les consultants en management espèrent épurer leurs rangs des conseillers-d'un-soir... **C-3**

## LES CHASSEURS DE TÊTES À LA RECHERCHE DE SUPERMAN

...ou superwoman. Des gens qualifiés, il en traîne les rues... Ce que les employeurs demandent à leurs chasseurs de têtes aujourd'hui, ce sont des surdoués visionnaires et... multiculturels **C-6**



Charles Belle Isle, chasseur de têtes : « On veut un visionnaire et un redresseur qui va mettre la main à la pâte. »

# LES SOCIÉTÉS-CONSEILS

Notre classement annuel des principales sociétés-conseils exploitant au Québec est toujours dominé par les spécialistes de l'informatique (lire pages C-14, 15 et 16). Parmi la quarantaine de sociétés comptant plus de 25 employés que nous avons recensées, 13 sont des sociétés spécialisées en informatique. Il y a 20 sociétés-conseils formées de généralistes, qui s'activent dans une variété de domaines, mais les revenus engendrés par celles-ci sont bien inférieurs à ceux que récoltent les informaticiens.

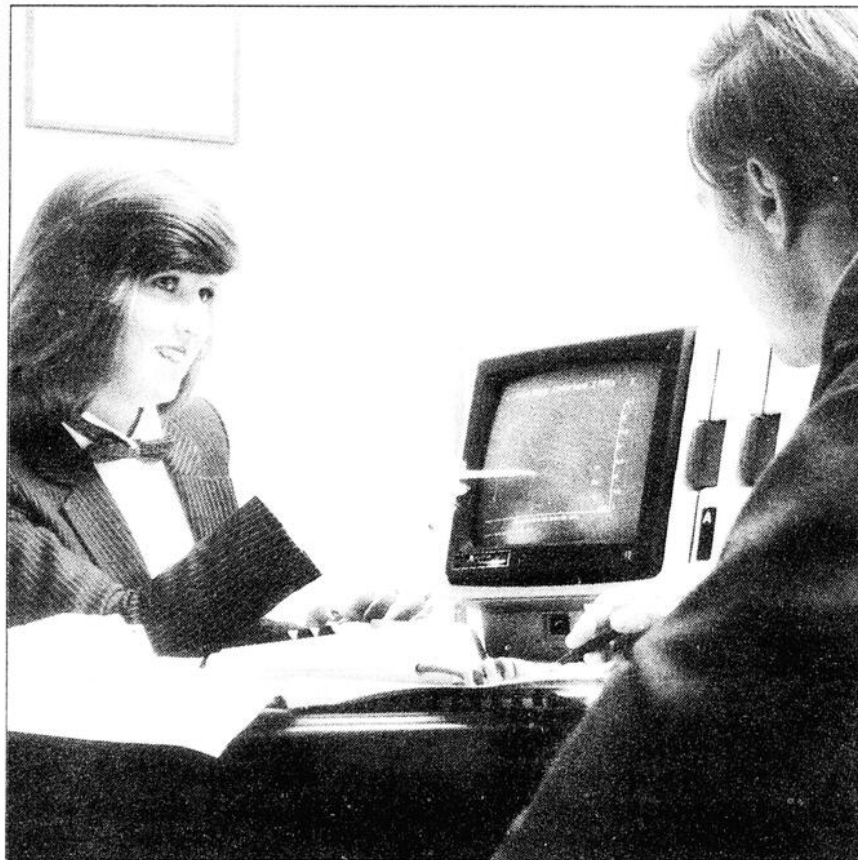
Les sociétés informatiques ont perçu au Québec, lors de leurs derniers exercices financiers, 183,5 M\$, comparativement à 129,7 M\$ pour les sociétés généralistes.

Pendant, ce sont celles du deuxième groupe qui ont vu leurs revenus croître au meilleur rythme, soit de 10 %. Il s'agit d'une performance honorable en période de récession prolongée. De plus, les consultants de cette catégorie, surtout constituée de conseillers en management, se plaignent de ce que la conjoncture économique a apporté dans leur théière de la graine d'opportunistes, devenus consultants à l'improviste, entre deux emplois (lire en page C-3). Qu'est-ce que ça aurait été s'il n'y avait pas eu ces importuns...

Du côté des informaticiens, qui se plaignent d'une guerre des prix qui enlève la confiture sur leurs petit-beurre (lire en page C-10), la progression des revenus n'a été que de 1 %! Même pas ce qu'il faut pour battre l'inflation, pourtant chétive par les temps qui sévissent.

Deux seules autres catégories comptent des joueurs parmi notre liste des tops. Ainsi, on y retrouve six sociétés spécialisées en actuariat. Celles-ci ont réalisé des revenus de 72,1 M\$ lors de

**Comment recruter un consultant? Il n'y a pas que la réputation du bureau qui doit entrer en ligne de compte, indique un spécialiste de la question (lire P. C-2)**



leurs derniers exercices, en hausse de 6 %.

Il y a bien aussi les spécialistes du recrutement de cadres, les chasseurs de têtes, mais ceux-ci sont en général constitués en sociétés plus petites (lire en page C-6). Un seul de ces cabinets parvient à figurer à notre classement. Il s'agit de **Bourbonnais Groupe conseil**, tout au fond du tableau.

En ce qui concerne le nombre d'employés au Québec, mesure de notre classement puisque c'est la seule donnée uniforme que nous obtenons de tous les cabinets qui ont accepté de répondre à nos recherches, l'écart s'est amenuisé

entre les informaticiens et les conseillers en management.

En effet, les informaticiens emploient 2 925 personnes au Québec (7 711 au Canada). De leur côté, les généralistes comptent 2 416 employés ici (6 444 au Canada).

Au grand total, les consultants de toutes les catégories comptant plus de 25 employés fournissent du travail à 6 012 cols blancs au Québec. Ils ont touché des revenus de 385,2 M\$, en hausse de 5 % sur l'exercice précédent.

**NORMAND SAINT-HILAIRE**



Permettez-nous de contribuer à votre réussite.

**Vous visez la réussite financière et une plus grande liberté personnelle?**

Les comptables agréés mettent tout en œuvre pour vous permettre de maximiser vos résultats financiers. Dans les cabinets d'experts-comptables, nous sommes reconnus pour nos services de comptabilité, de vérification et de planification fiscale, mais nous agissons également à titre de conseillers en administration et en finance.

Consulter un CA, c'est profiter des compétences les plus solides et les plus diversifiées qui soient. En étroite collaboration avec vous, nous vous aiderons à gérer avec succès les aspects critiques de votre entreprise. Permettez-nous de contribuer à votre réussite.



Comptables agréés du Québec

Vos partenaires en affaires

# Comment recruter un consultant

Réaliser le diagnostic d'une situation, concevoir une solution, ou encore implanter cette solution, voire les trois activités successivement, voilà autant de raisons justifiant l'intervention de conseillers en management.

Voici trois éléments qui permettent de préciser le type de conseillers à retenir : étendue et profondeur des services offerts, compétence technique et accessibilité des professionnels, et honoraires.

La variété des services offerts et leur spécialisation pour un secteur donné sont

souvent liés à la taille même du cabinet de consultation. Plus la firme est importante, plus les grandes spécialités de management y seront représentées.

La qualité générale du personnel de la firme peut s'évaluer par la réputation dans le milieu : recommandations de tierces parties (clients, fournisseurs, avocats, banques, etc.), connaissance d'associés de la firme, liste des clients actuels de la firme, etc.

Cependant, la réputation des conseillers ne garantit

pas toujours leur accessibilité. À côté de leur disponibilité *physique* nécessaire, il faut également considérer la disponibilité *intellectuelle*.

## Prestige et disponibilité

Bien sûr, il est toujours agréable et même prestigieux d'avoir *LE* spécialiste du cabinet. Mais le projet proposé est-il vraiment motivant et intéressant pour ce conseiller qui en est à son énième projet similaire. Lui consacrerait-il autant d'at-

tentation qu'à un client qui lui présente un défi intellectuel entièrement nouveau ?

Le choix d'un conseiller est aussi déterminé par la capacité de payer.

## Capacité de payer

Le rapport entre la valeur du service reçu et les honoraires à verser doit donc être pris en compte.

Ainsi, retenir les services d'un spécialiste peut être beaucoup plus onéreux que de faire affaire avec un bon généraliste.

Ce dernier saura faire appel, si besoin est, aux services du spécialiste, mais sur une base beaucoup plus ponctuelle et, par là-même, moins coûteuse.

Avant d'attribuer un mandat de consultation, il est donc nécessaire de clarifier très précisément le genre de service souhaité, d'identifier et de cerner le plus complètement possible les conseillers susceptibles de répondre à ce besoin et de retenir ceux dont les caractéristiques présenteront le plus d'avantages.



MICHEL-P. GIMMIG

Michel-P. Gimmig, CMC, est président du secteur conseil en management de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

## YVES ELKAS inc.

Cabinet-conseil en ressources humaines

YVES ELKAS, c.r.i.

204, rue du Saint-Sacrement  
Bureau 101, Montréal (Qc) H2Y 1W8

Tél.: (514) 845-0088  
Fax: (514) 845-2518

## Le choix d'un consultant : un compromis

Comme pour beaucoup d'autres décisions de gestion, le choix d'un conseiller constitue souvent un compromis. Néanmoins, on retrouve sur le marché une grande variété de spécialités et de structures de fonctionnement répondant à une variété de besoins.

On retrouve des conseillers experts en systèmes d'information, en ressources humaines ou encore en planification stratégique. Certains autres sont des spécialistes des institutions financières, des entreprises de transport ou des affaires municipales.

Ces conseillers travaillent à l'intérieur d'organisations plus ou moins formalisées. Ainsi, certains travaillent avec une structure de fonctionnement très légère, limitée à un bureau et un service téléphonique partagé. À l'autre extrême, certains conseillers œuvrent à partir de firmes de taille nationale ou internationale.

Les conseillers en management n'ont rien en stock, si ce n'est une panoplie d'outils perfectionnés. Leurs clients peuvent donc s'atten-

dre à un service personnalisé, et par là-même unique, souvent *consommé* en même temps qu'il se conçoit et se développe, pratiquement sous leurs yeux.

Toutefois, il en découle qu'il est quasi impossible d'expérimenter les services avant de les utiliser. D'où l'importance d'avoir des critères conduisant au choix d'un conseiller.

Les premiers critères auront trait à la réputation et à la valeur professionnelle du personnel en place et son adhésion à un code de déontologie. La recommandation de tiers ou le tarif d'honoraires exigés sont également à prendre en compte.

Certaines grandes entreprises ayant des filiales à l'étranger retiennent les services de conseillers de fir-

mes internationales. Elles peuvent ainsi bénéficier de leur réseau étendu et d'une qualité uniforme de services.

Par contre, telle autre organisation préférera faire appel à un conseiller travaillant seul, mais qui est un spécialiste reconnu dans un domaine très *pointu*. Dans un tel cas, le conseiller choisi peut avoir travaillé sur des dossiers similaires et apporter une aide précieuse.

Un autre aspect dont il faut tenir compte est la disponibilité du conseiller. Il faut se demander si la disponibilité est à ce point cruciale et si elle justifiera la différence entre les honoraires payés et la valeur des services donnés.

MICHEL-P. GIMMIG

## Plus que des conseils... des solutions



- Ressources humaines
- Marketing
- Finance et stratégie
- Gestion générale

## Mallette, Major, Martin

Conseillers en administration

Membre du Groupe Mallette Maheu.

Présent dans près de 40 villes au Québec.



## Notre mission: Vous aider à constituer des équipes gagnantes.

Fruit de la fusion de deux cabinets-conseil réputés, Belle Isle, Djandji inc. se hisse résolument dans le peloton de tête des firmes de recrutement de cadres et consolide sa position sur le marché québécois. Cette association, porteuse d'une synergie nouvelle, permettra de répondre de façon encore plus efficace aux besoins des entreprises d'ici.



Jean J. LaTraverse  
Charles Belle Isle Guy N. Djandji

L'alliance stratégique conclue avec Penrhyn International assurera aussi une présence à l'échelle du Canada, des États-Unis, de l'Europe et de l'Asie.

1200, avenue McGill College,  
bureau 2250  
Montréal (Québec) H3B 4G7  
Téléphone: (514) 878-1991  
Télécopieur: (514) 878-3960

## Belle Isle Djandji

Recherche de cadres



# La croissance se fera plus lente, mais les

Même si la croissance de leur secteur d'activité sera plus lente au cours des prochaines années, les actuaux n'auront pas à se plaindre. C'est du moins ce qu'ont affirmé cinq d'entre eux au journal LES AFFAIRES.

Il faut dire que les actuaux peuvent absorber un certain ralentissement de leur croissance sans sombrer dans un profond pessimisme. Juste un exemple : la Société Conseil Mercer avait des revenus de 1,15 M\$ au Québec en 1971. Dix ans plus tard, ses revenus avaient quintuplé à 5,86 M\$. Et l'an dernier, 10 ans après, ses revenus avaient encore quintuplé (26,5 M\$).

« Ça n'avait pas de bon sens; ça ne pouvait pas continuer à ce rythme éternellement », a lancé, philosophe, André C. Magnan, associé principal de Mercer.

## Réformes complétées

La réforme de la structure tarifaire de la Commission de la santé et de la sécurité



Photo : Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES

André C. Magnan : « Ça n'avait pas de bon sens; ça ne pouvait pas continuer à ce rythme éternellement. »

du travail (CSST) et celle visant les régimes de retraite sont, en grande partie, maintenant complétées.

Ces deux réformes ont eu en quelque sorte l'impact d'un projet *Petite-Baleine* pour les actuaux.

Ces comptes *formule améliorée* ne sont cependant pas pris de panique face à

l'avenir. Ils ont déjà identifié quelques secteurs susceptibles de leur permettre de continuer de produire des bilans à l'encre noire pour au moins quelques années encore.

Tous les actuaux à qui le journal LES AFFAIRES s'est adressé ont identifié les mêmes secteurs prometteurs.



Photo : Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES

Yves Guérard : « Une loi américaine oblige les sociétés à comptabiliser les coûts d'avantages sociaux post-retraite. »

Signe qu'il ne s'agit pas que de mirages.

## Coûts des avantages sociaux post-retraite

Les actuaux ne peuvent mentionner l'expression *FAS 106* sans éprouver une certaine satisfaction.

« La *FAS 106* est une nouvelle loi américaine qui oblige les entreprises à comptabiliser les coûts des avantages sociaux post-retraite (autres que le régime de retraite) », a expliqué Yves Guérard, président du conseil et chef de la direction de Sobeco Ernst & Young.

Ces coûts, de plus en plus

importants, étaient intégrés aux dépenses courantes jusqu'à l'adoption de cette loi, ce qui agaçait les actionnaires.

Déjà, les entreprises québécoises qui possèdent une usine aux États-Unis doivent se conformer à cette loi. Les plus perspicaces auront cependant compris que ce n'est qu'une question de temps avant qu'une loi semblable ne soit adoptée au Canada.

« Certaines entreprises canadiennes ont déjà commencé à se préparer en conséquence », a indiqué Pierre Lemelin, vice-président de Towers Perrin, qui prévoit de bonnes affaires pour les actuaux dans ce domaine.

Par ailleurs, Jacques Martineau, associé sénior de la firme Martineau Provencher, a dit croire que les actuaux pourraient faire beaucoup plus au niveau de l'actif des caisses de retraite.

« Nous nous sommes toujours beaucoup préoccupés du passif, mais peu de l'actif. C'est un marché potentiel intéressant pour les actuaux », estime M. Martineau.

## Participation plus active

Les actuaux pourraient prendre une part plus active dans la répartition de l'actif des caisses de retraite, leurs politiques de placement, leur performance, le choix de leurs gestionnaires, etc.

René Delsanne, directeur du bureau de Montréal de MLH + A, voit pour sa part dans l'analyse des données un créneau encore peu exploité par les actuaux : « Les dirigeants d'entreprise sont inondés d'informations, mais souvent ils ont de la difficulté à les interpréter. Nous sommes bien formés pour les assister dans cette tâche. »

Nos interlocuteurs s'entendent aussi sur le fait qu'il faut revoir en profondeur les régimes d'avantages sociaux offerts par les entreprises à leurs employés. Créés dans les années 1960 et 1970, ces régimes ne sont plus adaptés à la réalité actuelle.

L'espérance de vie a augmenté; les travailleurs, qui avaient un seul conjoint durant leur vie, en ont maintenant deux ou trois; le deuxième conjoint travaille de plus en plus à l'extérieur et a ses propres avantages sociaux; le gouvernement se désengage de plus en plus, bref le monde a changé.

## Repenser les régimes

« Dans les années 1980, nous avons fait du rafistola-

**SODEMA**

## Des problèmes de service à la clientèle?

Services débordés d'appels!

Besoin de ressources pour de courtes périodes!

Mise à jour de fichiers clients!

Plan de relève en situations de désastre!

Gestion de lignes d'assistance et d'information!

Prise de commandes!

Quels que soient vos besoins SODEMA, avec ses 130 postes de travail informatisés, possède les ressources humaines et techniques pour assurer le succès de votre prochain programme de marketing.

Pour plus d'information, contactez Justine Telvezian au 527-8781 ou 1-800-567-1717



# actuaire n'auront pas à se plaindre



**Pierre Lemelin :** « Des entreprises ont commencé à se préparer à l'adoption d'une loi semblable à la loi américaine. »



**Pierre Martineau :** « Nous nous sommes toujours beaucoup préoccupés du passif, mais peu de l'actif. »



**René Delsanne :** « Les dirigeants d'entreprise sont inondés d'informations. »

ge pour adapter ces régimes, mais ce n'est plus possible. Il faut maintenant les repenser », soutient M. Magnan.

En outre, les régimes élaborés au cours des années 1990 étant de plus en plus complexes, les travailleurs n'arrivent plus à s'y retrouver.

Les actuaire devront donc

passer de longues heures à leur en expliquer les avantages. Parce que, comme l'a si bien dit Jacques Martineau, « le meilleur régime ne vaut pas grand-chose si les travailleurs ne savent pas en profiter ».

De plus en plus courante, la rémunération incitative (en fonction de la perfor-

mance), elle aussi plus complexe, devrait également amener de l'eau au moulin des actuaire au cours des prochaines années.

La mondialisation des marchés favorisera les actuaire dont un nombre croissant de clients prennent de l'expansion à l'étranger. C'est précisément pour répondre à cette

nouvelle demande que Sobeco a fusionné avec Ernst & Young en février dernier.

## Avenir prometteur

Voilà autant de secteurs d'avenir que les actuaire ont un peu négligés dans le passé, entraînés par une croissance effrénée.

Maintenant que la récession leur a permis de reprendre leur souffle, ils vont s'y mettre résolument.

« Aider nos clients à s'adapter aux nouvelles législations nous a pris toute notre énergie dans les années 1980. Dans les années qui viennent, nous allons devoir être plus proactifs et ajouter

de la valeur à nos services », a indiqué M. Magnan.

« Notre croissance sera plus faible; nos clients, plus exigeants; et la pression sur nos profits, plus forte. Je n'ai pas pour autant envie de pleurer », a dit M. Guérard.

**DOMINIQUE FROMENT**

## La sécurité de l'information et la continuité des opérations

### Votre organisation survivrait-elle à un désastre ?

Quelles pertes subiriez-vous si votre centre informatique ou de service à la clientèle était détruit aujourd'hui ? Combien de clients perdriez-vous ? Vos affaires s'en relèveraient-elles ? Il faut prévoir le pire, afin que votre organisation survive aux catastrophes qui la guettent.

Peu d'organisations gèrent efficacement la sécurité et l'intégrité de l'information vitale dont elles disposent, comme les dossiers des clients ou les commandes en cours. Bien peu ont un plan de relève sans faille, pour assurer la continuité des opérations essentielles comme le traitement des commandes, en cas de désastre. Si vous avez un plan de relève, est-il vraiment à jour, couvre-t-il l'ensemble de vos opérations indispensables, et sera-t-il adéquat lorsqu'un sinistre surviendra ? En a-t-on même jamais vérifié le fonctionnement ?

Il y a encore un certain vide juridique sur le plan de la responsabilité civile et criminelle des administrateurs, en matière de fraude informatique et de pertes occasionnées par des sinistres. Cependant, déjà, la direction des organisations coupables de piratage de logiciels s'expose à des sanctions pénales. De plus, l'évolution des lois nord-américaines tend à rendre les dirigeants personnellement responsables de leur gestion.

Il faut prendre dès maintenant toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et l'intégrité de l'information vitale, de même que la continuité des opérations essentielles.

### Les risques

L'on court toujours des risques. Qu'il s'agisse d'incendie, d'inondation,

de panne d'électricité, d'ouragan, de vandalisme, ou encore de conflit de quelque nature que ce soit, toutes les organisations sont à la merci de risques qui peuvent les paralyser et entraîner des pertes importantes.

### Une chaîne à la force de son maillon le plus faible

Il faut aborder la gestion des risques d'une manière globale. En effet, une chaîne à la force de son maillon le plus faible. Par exemple, rien ne sert d'avoir un plan de relève informatique à toute épreuve, si l'on ne dispose pas de locaux et de personnel d'urgence, et si les documents indispensables ne sont pas protégés.

### L'informatique

L'informatique est généralement la première visée, lorsqu'on parle de sécurité de l'information et de continuité des opérations. En effet, l'informatique est particulièrement vulnérable à toutes sortes de catastrophes. Trop d'incendies de centres de traitement, de fraudes, d'actes de piratage, ou de virus informatiques ont laissé un souvenir amer.

Il faut intégrer la sécurité de tous les systèmes informatiques essentiels et prévoir une relève de ces derniers en cas de désastre. Un exemple d'intégration de la sécurité est l'automatisation sur tous les ordinateurs d'une entreprise de la gestion des

codes d'accès et des mots de passe, qui permet de changer ces derniers partout, sans intervention humaine. La décentralisation des systèmes informatiques et la généralisation des ordinateurs personnels rend cette intégration encore plus nécessaire.

Bien sûr, tous les systèmes ne sont pas essentiels. Souvent, une panne de quelques heures, voire de quelques jours, peut survenir sans que l'on ne subisse de pertes importantes. Dans d'autres cas, cependant, même une interruption de quelques minutes peut avoir de graves conséquences; il faut alors prendre des mesures adéquates de prévention et de relève, en fonction des risques encourus.

### Les opérations

C'est souvent sur le terrain que les organisations se protègent le moins. En effet, si les préposés au traitement des commandes perdent dans un incendie des catalogues et des dossiers

dont ils se servent constamment, ou si l'on n'a pas prévu de système téléphonique d'urgence, le meilleur plan de relève peut s'avérer inutile.

De même, le plus solide logiciel de sécurité informatique n'a aucune valeur si le personnel ne change jamais ses mots de passe, ou si les utilisateurs en ont tant qu'ils les inscrivent sur des bouts de papier dont ils tapissent le fond de leurs tiroirs, au délice des fraudeurs.

Il faut donc remanier les méthodes de travail et les procédures, afin d'assurer une sécurité et une relève fiables.

### La solution

Afin que votre organisation survive aux désastres qui peuvent s'abattre sur elle, il importe d'évaluer rapidement la nature, la probabilité, et l'impact potentiel des risques encourus. Il faut ensuite élaborer, mettre en place, et valider périodiquement, pour l'ensemble des fonctions vitales, un plan de sécurité et de relève ainsi que des contrôles de gestion intégrés aux opérations.

### Assurer la pérennité de votre organisation

On ne s'improvise pas expert en sécurité informatique et en continuité des opérations. Il faut faire appel à des spécialistes chevronnés qui, grâce à leur expérience, peuvent trouver avec vous des moyens efficaces de vous protéger des catastrophes qui vous guettent. Ces experts aguerris

### Publi-reportage

peuvent vous aider à assurer la pérennité de votre organisation, en augmentant la capacité de survie de cette dernière.

Votre organisation deviendra ainsi plus efficace et concurrentielle, car l'information pourra y circuler plus librement - d'une manière plus sûre, mieux contrôlée, et protégée de l'inconnu.

### IST: votre partenaire

IST Information Systems Technologie dispose d'une équipe spécialisée, qui œuvre exclusivement dans le secteur de la sécurité et de la continuité depuis nombre d'années. Avec votre personnel, nous pouvons vous aider à planifier et à implanter un solide plan de sécurité et de relève, comme nous l'avons fait avec des entreprises comme la Société des Alcools du Québec, Air Canada, Proviso Distribution, ou le Gaz Métropolitain.

Avec ses revenus qui dépassent les 69 millions de dollars et ses quelque 800 employés, IST Information Systems Technologie a votre succès à cœur et vous offre également des services de tout premier ordre dans des secteurs tels que les solutions de relève en partenariat avec la firme Comdisco, l'intégration de systèmes, la sous-traitance de gestion, l'automatisation des centres de traitement, les télécommunications, le traitement d'images, ou la gestion d'ordinateurs et de réseaux à distance.



IST Information Systems Technologie

**IST est votre partenaire dans la réussite de vos entreprises.**

MONTREAL QUÉBEC OTTAWA LONDON TORONTO SASKATOON

# La proie visée par les chasseurs de tête : une

Des gens qualifiés, il en traîne plusieurs dans les rues en ces jours de récession qui n'en finit plus. Toutefois, les employeurs ont placé la barre si haut que les gens qui répondent à leurs exigences sont peu nombreux.

Bizarre à dire mais plus il y a de chômeurs, plus le recrutement de la perle rare est difficile. Les chasseurs de tête s'en arrachent les cheveux.

Par exemple, s'ils placent une réclame de recrutement

dans les journaux, il y a trop de réponses et le temps requis pour scruter chaque curriculum vitae fait en sorte que la rentabilité de l'exercice s'en ressent. Là où il fallait jadis quelque deux mois pour trouver un bon candidat, il en faut maintenant le double.

Souvent, les entreprises rechercheront une personne pour un projet précis. Charles Belle Isle, associé à la firme Belle Isle, Djandji Inc., a lancé que c'est une véritable *superwoman* ou un

*superman* que recherchent les entreprises.

## Décideurs recherchés

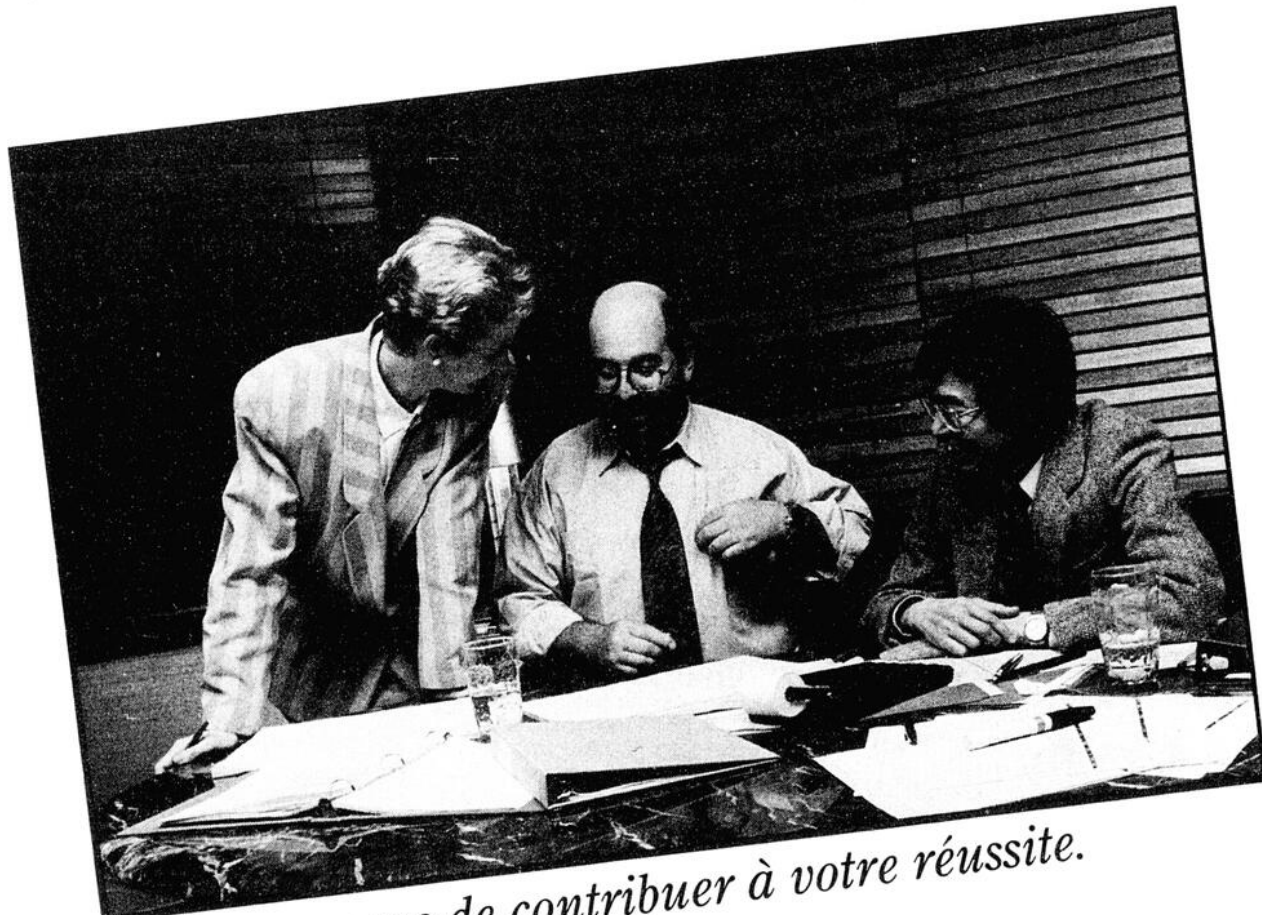
« On veut un visionnaire et un redresseur qui va mettre la main à la pâte. On veut des décideurs, des gens qui ont fait leurs preuves. On recherche des gens qui sont en mesure de faire accepter leurs idées.

« De plus, on veut une espèce de général. Par la même occasion, on demande des

gens qui possèdent un savoir-faire spécialisé, mais qui sont aussi polyvalents », a ajouté Denis Labrecque, directeur de la consultation au bureau de Montréal de la firme Caron Bélanger/Sobeco Ernst Young/Siblin Zittler.

Les rationalisations au sein des entreprises et le démantèlement des pyramides font en sorte que les nouveaux cadres supérieurs doivent répondre à plusieurs critères.

Le vice-président d'aujourd'hui doit aussi affronter



*Permettez-nous de contribuer à votre réussite.*

Vous visez la réussite financière et une plus grande liberté personnelle?

Les comptables agréés mettent tout en oeuvre pour maximiser votre performance financière. Depuis longtemps, nous sommes reconnus pour nos services de comptabilité, de vérification et de planification fiscale. Nous agissons également à titre de conseillers en administration. En tant que membres de l'équipe de gestion d'une entreprise, nous jouons un rôle important dans ses prises de décisions.

Lorsque votre entreprise embauche un comptable agréé, elle fait appel à des compétences très diversifiées. Nous pouvons participer à l'élaboration de stratégies commerciales, évaluer les risques et la rentabilité et mettre sur pied des systèmes informatiques, pour ne nommer que quelques-unes des cordes à notre arc.

Un comptable agréé saura vous aider à atteindre vos buts. Nous voulons contribuer à vos réalisations.



Comptables  
agréés  
du Canada

1-800-363-2422 Ressources / Renseignements.  
Nous serons heureux de répondre à vos questions.



Photo : Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES

Charles Belle Isle : « Un vice-président doit, aujourd'hui, porter deux ou trois chapeaux. Fini le temps où le recrutement se faisait en fonction de la formation des gens. »

des situations tendues. Il doit être à l'aise tant avec les travailleurs qu'avec la direction.

En outre, « on ne nous demande plus des gens bilingues mais plutôt des gens biculturels. Ils doivent penser et agir comme des francophones avec des francophones et penser et agir comme des anglophones avec des anglophones », souligne M. Belle Isle

Par ailleurs, avec l'Accord de libre-échange, « tantôt, on nous demandera sans aucun doute de trouver des gens aussi à l'aise en français, qu'en anglais et qu'en espagnol ».

## Internationalisation

Claude Gareau, du Groupe ADG International, croit

## Maîtrise Conseil

Le service de consultation  
des étudiants de maîtrise en sciences  
de la gestion de l'École des Hautes  
Études Commerciales

- Marketing
- Économie
- Finance
- Management
- Ressources Humaines
- Systèmes d'information
- Gestion Internationale

Autant de champs d'expertise dont vous pourriez  
bénéficier à un tarif très compétitif

3516, avenue Lacombe, 3e étage  
Montréal (Québec) H3T 1M1  
Téléphone: (514) 340-6628 Télécopieur: (514) 340-6750

# superwoman ou un superman pluriculturel

aussi que l'internationalisation des marchés aura un impact.

« Il y aura toujours de la place pour les petites boutiques locales, mais la mondialisation des marchés fera en sorte que la recherche de

cadres se fera aussi sur une base mondiale. »

Déjà, 20 % des mandats de **Spencer Stuart et Associés** débordent les frontières canadiennes. Le vice-président au développement d'**Euro Disney**, dans la région de

Paris (France), est un Québécois du nom de **Goulam Amarsy**. Il fut recruté par le bureau montréalais de **Spencer Stuart**.

« Il y a beaucoup d'alliances et de fusions dans l'air actuellement. Les gens se rendent compte qu'il faudra dorénavant oeuvrer sur le plan mondial et que, pour ce faire, il faut plus des ressour-

ces plus importantes », a précisé M. Gareau.

Non seulement faudra-t-il recruter à l'échelle de la planète, mais il faudra aussi se spécialiser. Ainsi, le Groupe **ADG International** s'est fixé des paramètres très précis. « Nous recrutons dans des domaines spécifiques, souligne M. Gareau.

« Nos secteurs sont les

produits pharmaceutiques, les produits de beauté, l'alimentation et l'aéronautique. Plus les bureaux s'internationaliseront, plus ils pourront se spécialiser. »

Ainsi, un cadre montréalais pourrait facilement se retrouver aux États-Unis ou en Europe, grâce aux chasseurs de tête de Montréal.

D'ailleurs, les Québécois

qui détiennent des postes supérieurs sont très nombreux aux États-Unis et, faut-il croire, la tendance fera en sorte qu'ils seront de plus en plus nombreux non seulement chez nos voisins américains mais partout dans le monde.

**SERGE  
AMYOT**

## Exit la recherche de cadres à la firme Coopers, Lybrand

**C**oopers, Lybrand, Laliberté, Lanctôt sont les premiers à l'avouer : vérification comptable et recherche de cadres ne font pas bon ménage. Mieux vaut se retirer du domaine secondaire d'autant que la rentabilité n'était pas évidente.

« Nous nous trouvons souvent en conflit d'intérêts. Il est difficile de faire du travail pour un client et de recruter auprès d'un concurrent. C'est une des raisons pour lesquelles nous nous sommes retirés de ce domaine », a dit **Jean-Guy Martin**, associé responsable des services-conseils.

L'autre raison est l'efficacité. « Pour avoir du succès dans la recherche de cadres, il faut de bonnes ressources humaines, et disons que nous n'avons pas les personnes nécessaires. »

Pourtant, n'est-ce pas

prestigieux pour une firme de faire de la recherche de cadres? « Oui, si vous ne cherchez que des présidents, mais ce n'était pas notre cas. »

Selon M. Martin, tous les gros bureaux comptables se retireront du marché d'ici très peu de temps, « si ce n'est déjà fait. Je suis très pessimiste. Il y a trop de boutiques et trop de spécialistes pour que nous puissions y trouver un créneau intéressant ».

Qui plus est, plusieurs sont d'avis que la réglementation américaine, qui empêche les bureaux comptables de faire du recrutement, s'appliquera bientôt au Canada.

« Vous voyez le problème? Nous pouvons en faire actuellement au Canada, mais nous ne pouvons en faire aux États-Unis. Cela devient très complexe. Donc, nous avons préféré quitter le domaine. »



Jean-Michel Masse, Ph. D.

M. Roger Néron, président du Conseil d'administration du Groupe CFC, est heureux d'annoncer la nomination de M. Jean-Michel Masse, Ph. D., à titre de directeur de la filiale CFC Services.

Avant de se joindre au Groupe CFC, M. Masse a oeuvré pendant plus de 14 ans à l'Université de Sherbrooke à titre de professeur et directeur du département de psychologie. Il y a notamment implanté la maîtrise en consultation organisationnelle. Il a ensuite occupé le poste de vice-président de Lavalin formation - Eduplus pendant près de sept ans.

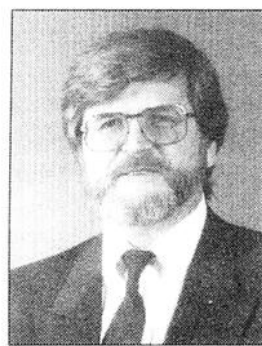
La filiale CFC Services est vouée à la gestion de grands projets nationaux dans les domaines du management, du développement des ressources humaines et de la gestion de la qualité auprès des grandes entreprises privées et publiques. Au service des organisations depuis 30 ans, Le Groupe CFC figure parmi les plus importantes firmes en management et ressources humaines au Canada et regroupe plus de 30 conseillers permanents.

## DANS LE CHOIX D'UN CONSEILLER EN MANAGEMENT



## PLUS QUE JAMAIS VOTRE ASSURANCE QUALITÉ

Le recours aux services de conseillers en management est devenu pratique courante pour les décideurs et les gestionnaires. Pour être en confiance avec un conseiller, il faut toutefois bien le choisir. L'assurance qualité que fournit le titre CMC est alors un critère déterminant.



Le recours aux services de conseillers en management. L'Institut souhaitait aller encore plus loin dans cette voie grâce à l'intégration de ses membres au système professionnel québécois. C'est aujourd'hui chose faite, grâce à une alliance stratégique avec La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec. Les CMC en constituent désormais le Secteur conseil en management.

Les CMC deviennent donc ainsi membres à part entière de la Corporation et ils ont le droit d'ajouter à leur titre celui d'administrateur agréé.

Toutes les preuves de certification sont désormais réunies. Plus que jamais, faire affaires avec un CMC signifie opter pour l'assurance qualité.

Reconnu à l'échelle internationale, ce titre est accordé par l'Institut des conseillers en management du Québec qui administre à cette fin depuis plus de vingt-sept ans un système de certification rigoureux et exigeant. Seuls ont droit au titre CMC les conseillers et conseillères qui savent démontrer des qualifications satisfaisant aux plus hauts standards de la profession du conseil en management.

Conscient de l'importance que représente l'assurance qualité en matière de conseil en ma-

Le président,  
Michel P. Gimmig, CMC

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### PRÉSIDENT

M. Michel P. Gimmig, CMC  
Laliberté, Lanctôt, Coopers & Lybrand

#### PRÉSIDENT DU CONSEIL

M. Luc Pinaud, CMC  
Groupe CGI

#### VICE-PRÉSIDENTS

1er Vice-président  
M. Alain Godbout, CMC  
Cabinet conseil GMG+

#### VICE-PRÉSIDENTS

M. Georges Cervinka, CMC  
Groupe DMR inc.  
M. Robert Coppenrath, CMC  
Coppenrath & Associés  
M. Michel Coutu, Adm.A.  
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie

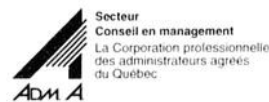
M. Martin Filie, CMC  
Peat Marwick Stevenson Kellogg  
Mme Aelhaide Israelian, CMC  
Samson Belair/Deloitte & Touche

#### ADMINISTRATEURS

M. Charles Belle Isle, CMC  
Belle Isle, Djanjiti inc.  
M. Daniel-Georges Carroué, Adm.A.  
L.C.A. Les consultants associés  
M. Michel Gôté, Adm.A.  
CRC SOGEMA INC.

M. Dominic DeVeaux, Adm.A.  
DeVeaux & associés Inc.  
M. Mauril Gagnon, CMC  
Groupe CFC

M. Richard Gascon, CMC  
Raymond, Chabot, Martin, Paré & Gie  
Madame Fabiola Lavoie, CMC  
Groupe CGI, Québec  
M. William Paquin, M.Sc., CMC  
Samson Belair/Deloitte & Touche,  
Québec



(514) 499-0880

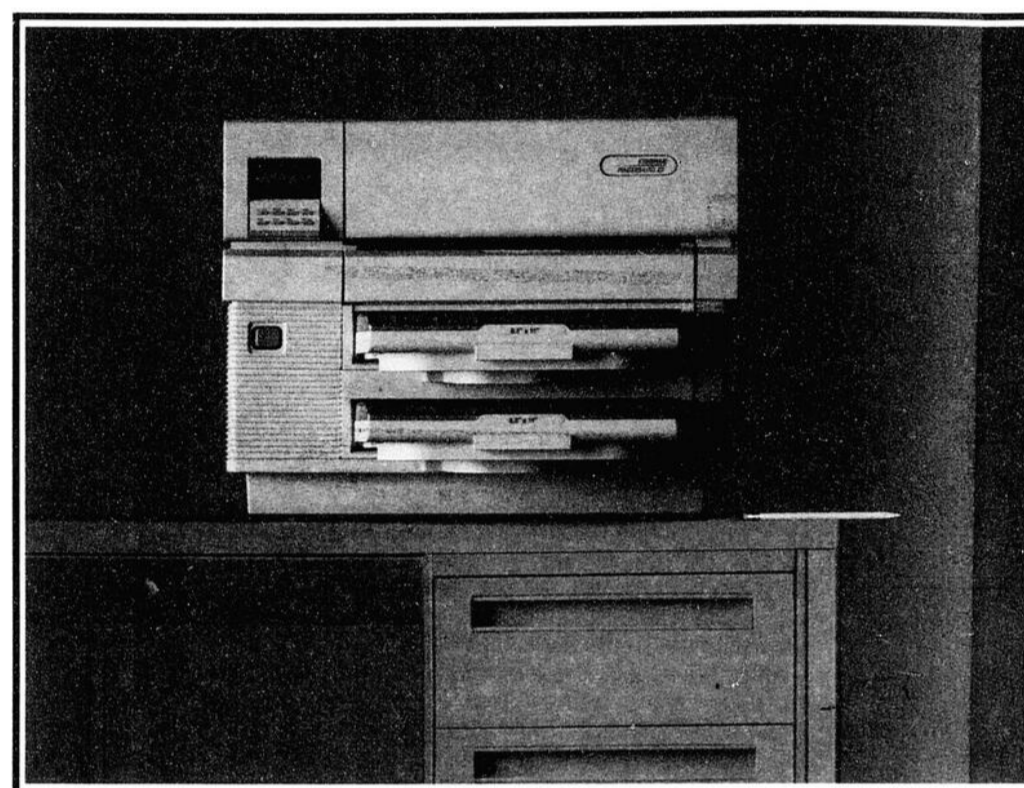
# CELLE DE GAUCHE ÉTANT UNE P CELLE DE DROITE EST D

**Voici les COMPAQ PAGEMARQ 20 et COMPAQ PAGEMARQ 15 : deux nouvelles imprimantes à laser de réseau qui s'imposeront immédiatement comme la norme dans l'industrie de l'informatique. Des imprimantes pour ceux qui ne veulent se priver de rien.**

Après des études poussées en recherche et développement, nous avons compris que l'imprimante de réseau moyenne contribuait davantage à hausser la pression des utilisateurs de votre groupe que leur productivité.

Nous avons donc créé deux imprimantes de réseau qui regorgent de caractéristiques conçues pour aider chacun à travailler en harmonie.

D'abord, les contrôleurs COMPAQ articulés autour d'un processeur RISC, alliés à des mécanismes d'impression puissants, permettent à nos imprimantes de tirer 15 et 20 pages par minute. Et à



20 ppm, c'est un débit 100 % plus rapide en moyenne que les imprimantes HP LaserJet III Si pour les applications PostScript.

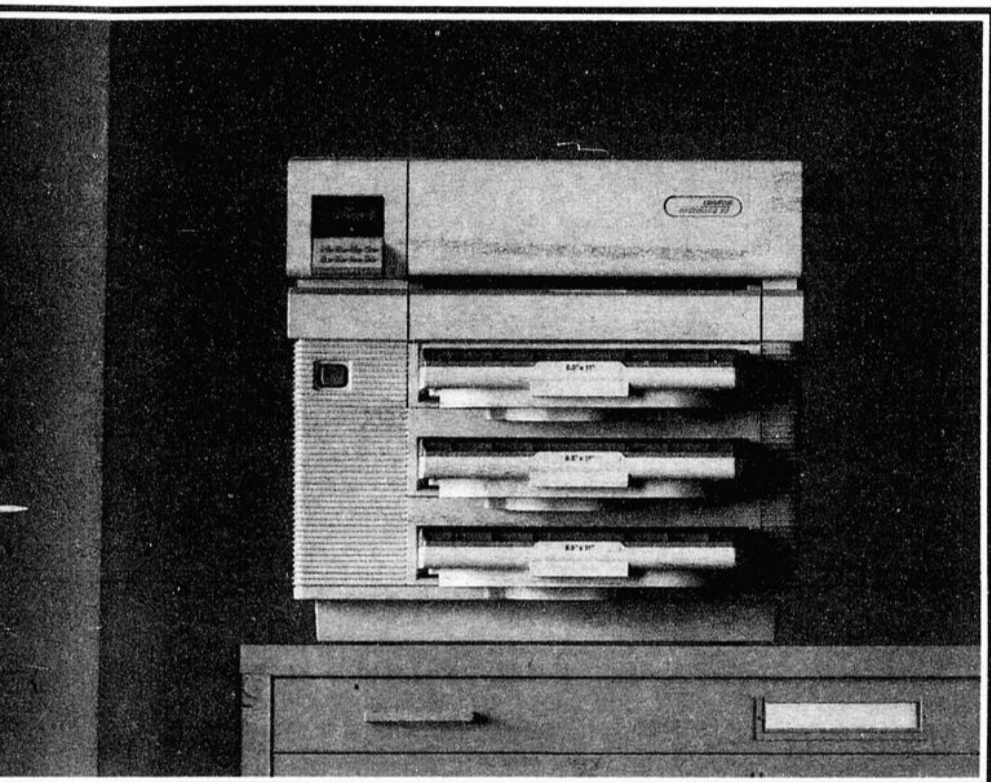
De plus, elles impriment sur du papier allant jusqu'à 11 x 17 po, ce qui peut vraiment transformer votre journée, surtout si vous avez à imprimer quantité d'enveloppes, de doubles pages, de tracés CAO et de tableurs.

Les plateaux d'alimentation motorisés intégrés contiennent 1 500 feuilles, plus

que n'importe quelle autre imprimante de bureau. Vous pouvez donc penser à autre chose que remplir des compartiments à papier.

Non seulement nos imprimantes sont-elles compatibles avec les langages PostScript niveau 2 et PCL 5, mais contrairement aux autres imprimantes, elles sont dotées de ce qu'on appelle un détecteur intelligent d'émulation qui surveille continuellement, avec la précision d'un radar, le langage employé par chaque

# PERCÉE TECHNOLOGIQUE, DONC UN MIRACLE.



tez à cela l'unité de disque rigide interne de 60 Mo ou les modules programmables de polices de caractères pour élargir votre bibliothèque de polices de caractères, en plus de mémoriser en permanence les polices de caractères PostScript, vous évitant ainsi de les transférer constamment.

De plus, grâce au programme CompaqCare, vous obtenez une garantie limitée d'un an honorée sur place\*, sans frais, pour la réparation de votre imprimante au plus tard le deuxième jour ouvrable, partout au Canada.

Renseignez-vous auprès de nos spécialistes en imprimantes, au 1-800-345-1518, sur notre nouvelle gamme d'imprimantes COMPAQ PAGERMARQ. Des produits conçus par une entreprise résolue à éviter le désordre total dans votre réseau.



Elles impriment sur des formats allant jusqu'à 11 x 17 po. Elles peuvent prendre en charge des images CAO, des tableurs et même des doubles pages. Les plateaux TwinTrays ont une capacité de 1 500 feuilles.



Notre détecteur intelligent d'émulation surveille continuellement le langage utilisé, puis s'ajuste automatiquement au PostScript niveau 2 ou au PCL 5.



Le modem/télécopieur interne en option vous permet d'envoyer et de recevoir des documents de qualité de présentation sur du papier allant jusqu'à 11 x 17, directement de votre ordinateur de bureau.



utilisateur en tout temps. Il s'ajuste ensuite à cette émulation, sans que vous ayez à lever le petit doigt.

Une vraie imprimante de réseau devrait pouvoir répondre à tous les besoins de votre réseau. Les nôtres assurent une connexion directe avec les environnements Novell et AppleTalk.

Ces imprimantes vous offrent aussi cinq interfaces. Vous pouvez donc fonctionner en environnements de réseau Ethernet ou Token Ring,

AppleTalk, utiliser une prise série et une prise parallèle, ainsi qu'un combiné interne modem/télécopieur, tout cela simultanément. Ce qui vous donne une meilleure communication d'un bout à l'autre du réseau, plutôt qu'un langage qu'il vaut mieux ne pas imprimer.

Le mode d'impression haute résolution de 800 x 400 COMPAQ vient compléter le tableau en vous offrant des textes et graphiques d'une précision remarquable. Ajou-

© 1992 Compaq Computer Corporation. Tous droits réservés. Compaq, marque déposée au U.S. Patent and Trademark Office. PAGERMARQ et CompaqCare sont des marques de commerce de Compaq Computer Corporation. Les noms des produits mentionnés ci-dessus peuvent être des marques de commerce et (ou) des marques déposées de leurs sociétés respectives.

# L'industrie des services informatiques a écopé

**R**attrapées en bout de ligne par une récession prolongée, les entreprises majeures qui dispensent des services informatiques ont vite retrouvé leur rythme de croisière.

Les dirigeants de ces firmes devront quand même vi-

vre un certain temps encore avec des marges réduites, conséquence des prix coupés par les plus petites firmes, déterminées à rester sur le marché.

Comparée à celle de 1982, la dernière récession a été beaucoup plus sévère pour le

secteur des services informatiques. Le phénomène peut s'expliquer autant à cause des particularités du marché cible que de l'industrie elle-même.

Au début de la dernière décennie, l'informatisation des services gouvernementaux et des grandes entreprises était dans une phase beaucoup moins avancée qu'il y a trois ans.

À peine naissantes, les sociétés québécoises du secteur bénéficiaient par ailleurs de leur élan initial et étaient presque toutes dirigées par des entrepreneurs, une caractéristique particulière au marché local.

Cette fois, les firmes de services ont dû composer avec des clients enclins à prolonger la vie de leurs systèmes, même désuets.

Bien plus, elles ont aussi fait face au questionnement des gestionnaires quant au rôle des technologies de l'information.

Malgré cela, les gros joueurs dans le domaine n'ont vécu aucun drame. S'il y a eu des mises à pied, elles ont été limitées en étant essentiellement dues au redres-

sement de bureaux moins rentables.

Le Groupe DMR (Mtl, D.R.A., 4,60 \$) continue de dominer le secteur en ayant connu une croissance globale de 5 %; son chiffre d'affaires consolidé est passé de 200 M\$ à 211 M\$ au 31 mai dernier. Ses revenus au Canada ont cependant été légèrement inférieurs à ceux de l'an dernier.

Serge Meilleur, président et chef de l'exploitation de DMR, indique que la récession a exercé une pression à la baisse sur les offres de services. Plusieurs firmes ont même facturé tout au plus leurs coûts pour être en mesure de conserver leur personnel.

« En pratique, souligne M. Meilleur, ces contrats sont exécutés à perte parce qu'on ne tient pas compte vraiment de tous les coûts sur le moment. Une telle pratique peut faire très mal, même aux firmes en bonne santé. »

## Reprise amorcée

Touchée seulement en 1992, après avoir doublé ses revenus au cours des trois



La complexité de certains projets gouvernementaux contraint les firmes de services informatiques à s'adjoindre des partenaires en vue d'en décrocher la maîtrise d'oeuvre.

années précédentes, DMR sent toutefois le marché bouger de nouveau.

La firme vient de remporter 60 M\$ de contrats pour les gouvernements fédéral, de Colombie-Britannique et de l'État de Washington. Réalisant plus de 90 % de

ses revenus au Canada seulement, le Groupe CGI (Mtl, G.I.B.A., 3,65 \$) a pour sa part connu de bons résultats au cours de l'année financière terminée le 30 septembre 1991. La société s'appête à



## Vos partenaires en recrutement et réaffectation :

Les conseillers  
**YVON BOULANGER  
ET ASSOCIÉS**  
spécialistes en  
recrutement

de personnel

Téléphone :  
(514) 393-1256

Télécopieur :  
(514) 393-9711

- cadres supérieurs
- ressources humaines/santé et sécurité
- ingénierie/technique
- production/approvisionnement
- administration/finance

Notre équipe vous offre un service complet et des plus professionnels.

De plus, nous nous adaptons à vos attentes et à vos multiples besoins. Il s'agit là d'une force indéniable qui vous permet de bénéficier d'un service vraiment personnalisé.

1255, rue University, bureau 500,  
Montréal (Québec) H3B 3V8

CONFÉRENCE

# LES AFFAIRES

LE JOURNAL LES AFFAIRES PRÉSENTE

LUNDI ET MARDI 23 ET 24 NOVEMBRE 1992  
HÔTEL LE QUATRE SAISONS

## LA RÉFORME ET LE FINANCEMENT DE LA SANTÉ AU QUÉBEC



Claude Forget



Augustin Roy



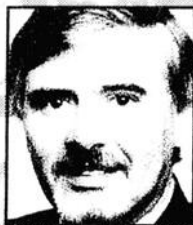
Claude Castonguay



Claude Desjardins



David Levine



Jacques Nadeau



André-Pierre Contandriopoulos

... ET UNE VINGTAINÉ D'AUTRES CONFÉRENCIERS...

APPELEZ (514) 842-6491 (#218) POUR OBTENIR PLUS DE RENSEIGNEMENTS

# autant que les autres secteurs

dévoiler les résultats de son dernier exercice, en croissance de 13 % à 15 % et supérieurs à ceux de l'ensemble du secteur, qui affiche une augmentation de 8 % à 10 % cette année.

**Jean Brassard**, président des activités canadiennes de CGI, reconnaît que l'entreprise était bien positionnée pour affronter le creux de la vague, survenu seulement cette année en informatique. Après s'être trop largement diversifié, le groupe est revenu à sa vocation de base en 1990 pour n'effectuer depuis que des acquisitions dans son domaine.

Le virage réussi de CGI lui a valu de remporter le *Mercurie de la grande entreprise* en juin dernier.

La récession a été plus marquée pour le **Groupe LGS** (Mil, LGS.A, 2,25 \$), qui a déclaré la première perte de son histoire à son exercice terminé le 31 mai dernier. Ses déboires sont attribuables, par contre, essentiellement à une contre-performance de sa filiale française, les ventes au Canada ayant augmenté légèrement.

De courte durée, l'épisode aura été l'occasion de revoir les activités et de renouveler la direction de quelques-uns des 14 centres de profit dans tout le Canada. Après avoir renouvelé sa direction et réorienté ses activités sur de nouveaux marchés cibles, la filiale française a retrouvé la rentabilité.

**Raymond Lafontaine**, président de LGS, indique

que les gestes posés au Canada ont aussi porté fruit.

Les revenus ont grimpé de 25 % au premier trimestre de l'année en cours. Trois nouveaux contrats seront aussi dévoilés prochainement.

Évoluant dans une classe à part avec plus du tiers de ses revenus provenant de la prise en charge des systèmes de ses clients, **IST** est favorisée par la vigueur nouvelle de ce marché.

**André Thompson**, président et chef de la direction d'IST, s'attend à ce que le chiffre d'affaires de la firme passe de 70 M\$ à 75 M\$ cette année.

La taille du marché québécois et le nombre d'intervenants intéressés soudainement à faire de l'impartition, terme utilisé pour qualifier le type de service offert par IST, l'amènent à douter cependant du potentiel réel de cette activité. « C'est un marché qui va rétrécir rapidement », pense-t-il.

Le nombre de joueurs de tout le secteur lui semble également beaucoup trop grand. M. Thompson prévoit des disparitions ou des fusions d'ici peu.

Cette concurrence sur le marché intérieur fait en sorte que les grandes firmes de comptabilité américaines, possédant toutes des divisions informatiques importantes ailleurs, font très peu sentir leur présence au Québec.

**Andersen Conseil**, la plus importante société de services informatiques au monde,

appartenant à **Arthur Andersen**, a même fait l'objet d'une fausse rumeur voulant qu'elle se retire du Québec.

**Gérard Caron**, associé responsable des services informatiques à **Price Waterhouse**, explique que les effectifs moins nombreux au Québec touchent très peu au développement de systèmes.

Les quelque 40 consultants de Price Waterhouse reçoivent plutôt des mandats de planification stratégique des technologies de l'information en fonction de la mission de l'organisation.

« On va souvent s'adresser à l'utilisateur plutôt qu'à la direction de l'informatique. On s'occupe surtout de l'intégration des changements en recrutant des gens capables de faire le pont entre les besoins des gestionnaires et les ressources technologiques », a souligné M. Caron.

## Intégration

Ayant aussi reconnu la pertinence de cette approche, les firmes spécialisées intègrent maintenant les utilisateurs au processus d'implantation des systèmes.

Avec leur expérience et des méthodologies évoluées, elles sont aussi en mesure de respecter beaucoup plus fidèlement les échéanciers.

Ces changements surviennent à point nommé parce que l'engouement face à la technologie en soi est maintenant à peu près disparu.

Sans remettre en cause jusqu'à l'utilité de l'informati-

que, les chefs d'entreprise exigent à présent un meilleur contrôle des investissements et une démonstration claire de leur utilité. Connaissant désormais beaucoup mieux les écueils possibles, ils s'en font de moins en moins conter par leurs services d'informatique et leurs fournisseurs.

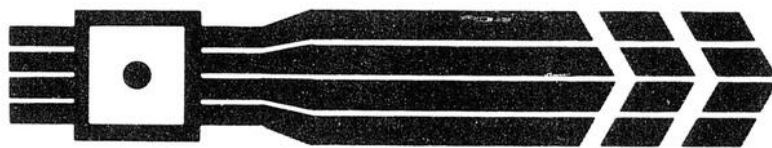
**VALLIER  
LAPIERRE**

**GBB  
BUCK**  
LIMITÉE

Actuaires et conseillers  
en avantages sociaux

Place Canada Trust  
999, boulevard de Maisonneuve ouest  
bureau 1750  
Montréal (Québec) H3A 3L4  
Tél. (514) 987-1510 / Fax 987-6422

## GROUPE SECOR SECOR - SIRTEC ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIÉS



## Pour des décisions d'ordre stratégique

Le groupe SECOR offre une gamme  
complète de services aux entreprises

- Etudes de marché
- Analyse financière et économique
- Planification stratégique
- Conseils organisationnels
- Développement international
- Analyse et planification marketing

555, boul. René Lévesque Ouest, 9e étage, Montréal  
(Québec) H2Z 1B1 Tél.: (514) 861-9031 Fax: (514) 861-0281

*SHL Systemhouse Inc.  
offre des services complets  
de développement, d'intégration et  
d'impartition de systèmes.  
Systemhouse offre ses services  
à forfait, payables lorsque  
les résultats convenus  
sont atteints.*

### SYSTEMHOUSE

#### Montréal

Bureau 850  
740, rue Notre-Dame Ouest  
Montréal (Québec)  
H3C 3X6  
Téléphone:  
(514) 866-2891  
Télécopieur:  
(514) 866-8427

#### Québec

Bureau 300  
1165, rue Labourgneuf  
Québec (Québec)  
G2K 2C9  
Téléphone:  
(418) 623-0555  
Télécopieur:  
(418) 623-6606

Baltimore • Calgary  
Chicago • Edmonton  
Halifax • Houston  
Londree • Los Angeles  
Ottawa • Regina  
Sacramento •  
San Francisco • Toronto  
Vancouver •  
Washington

# DBM

Drake Beam Morin - Canada

CONSULTANTS EN TRANSITION DE CARRIÈRE

## Une firme locale avec une présence internationale

### Services professionnels de DBM :

- Service de réaffectation pour chefs de direction
- Programmes de réaffectation pour cadres supérieurs, cadres intermédiaires et professionnels de disciplines spécialisées, personnel administratif et de production
- Programmes de transition de carrière pour cadres bénéficiant de la retraite anticipée
- Services-conseils en gestion de carrière pour le conjoint du cadre muté
- Services-conseils en planification de licenciement et de retraite anticipée
- Gestion de la contre-performance d'un cadre: une alternative au licenciement
- Revitalisation de l'entreprise

999 ouest, boul. de Maisonneuve, bureau 600  
Montréal (Québec) H3A 3L4

Téléphone: (514) 843-6886 Télécopieur: (514) 845-8812

DBM compte 119 bureaux dans 25 pays dont 11 bureaux au Canada

# Les convives sont nombreux à vouloir se

Les deux plus importantes firmes de services informatiques se sont alignées récemment autour du marché croissant de l'impartition.

Le Groupe CGI (Mtl, GIB.A, 3,65 \$) et le Groupe DMR (Mtl, DR.A, 4,60 \$)

viennent de se positionner en vue de mordre dans cette tarte à laquelle on associait plus volontiers IST jusqu'ici.

L'impartition désigne la démarche des entreprises qui optent pour confier à l'extérieur la gestion de leur servi-

ce d'informatique. Elle consiste tout aussi bien à partager un même centre de traitement de données entre plusieurs clients qu'à déléguer la mise au point, l'entretien et l'adaptation de ses applications.

IST est davantage identifiée au premier type de prestation, qu'on appelait autrefois service-bureau. André Thompson, président et chef de la direction de la firme, indique que cette image est peu conforme à l'évolution de l'entreprise, engagée maintenant dans la mise au point de logiciels et l'intégration de systèmes.

## Alliance

M. Thompson s'érige ainsi contre la distinction que s'accorde CGI en tant que seule entreprise au Québec s'intéressant aux deux aspects.

Marco Genoni, président depuis deux mois et demi de la division Gestion des systèmes de CGI, précise que le



Photo: Jean-Guy Paradis/LES AFFAIRES

André Thompson, président et chef de la direction de la firme IST, s'érige contre la distinction que s'accorde CGI en tant que seule firme au Québec s'intéressant à la fois à la mise au point de logiciels et à l'intégration de systèmes.

groupe possède depuis 1985 son propre centre de traitement, à l'Île-des-Soeurs, où il reçoit, entre autres, les systèmes de Molson O'Keefe (Mtl, MOLA, 30 \$).

DMR se contentera pour sa part d'assumer pour le client la gestion de ses logiciels. Serge Meilleur, président et chef de l'exploitation, souligne que la firme est peu inté-

ressée à vendre des cycles de machine.

Même en ne voulant pas y toucher elle-même, DMR s'est toutefois assurée de pouvoir attirer les clients désireux d'avoir accès à un centre de traitement.

Annoncée l'été dernier, une alliance avec IBM Canada, filiale d'IBM Corporation (New York, IBM, 64,13 \$ US), et la Société de gestion des services d'information (ISM) permettra à DMR et ses partenaires d'offrir un service complet.

**Marché de 250 M\$ au Canada**

Contrôlée majoritairement par IBM, ISM est née de la fusion de plusieurs firmes spécialisées dans l'impartition de centres de traitement. Elle s'est établie au Québec au début de cette année.

Selon l'évaluation des trois partenaires, le seul marché de l'impartition de la mise au point d'applications pourrait s'élever à 250 M\$ au Canada au cours des trois prochaines années. La croissance à plus long terme est aussi définitivement plus in-

## Dion Management

GRUPE CONSEIL

«... les gestionnaires ont tous besoin de conseillers en gestion expérimentés, pour vérifier leurs hypothèses, identifier des collaborateurs compatibles ou réviser et raffiner leur approche.»



Pierre Dion, M.Sc., CMC

Nous effectuons des mandats nationaux et internationaux de recherche de cadres (14 pays), conduisons des études d'organisation et de direction et développons des programmes spécifiques de réaffectation ou de counselling.

Membre de ISA International Search Associates

666, rue Sherbrooke Ouest, bureau 202, Montréal (Québec) H3A 1E7. Tél.: (514) 844-4600

## MARTINEAU PROVENCHER

CONSEIL ET VISION

ACTUARIAT • RÉGIMES DE RETRAITE • RÉGIMES D'ÉPARGNE • RÉGIMES COLLECTIFS  
COMMUNICATION INTERNE • RELEVÉS PERSONNALISÉS • PRÉPARATION À LA RETRAITE  
ÉVALUATION DES POSTES • REMUNÉRATION INCITATIVE • SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

**MONTREAL**

JACQUES MARTINEAU, M.A.A., F.A.  
1000, DE LA GAUCHETIÈRE O. BUREAU 3300  
MONTREAL (QUEBEC) H3B 4W5  
TEL. (514) 861-0526  
FAX (514) 861-2983

**QUEBEC**

RICHARD LAROUCHE, F.S.A., F.I.C.A.  
801, CHEMIN SAINT LOUIS, BUREAU 220  
QUEBEC (QUEBEC) G1S 1C1  
TEL. (418) 681-0707  
FAX (418) 681-2665

**TORONTO**

DAVID GRACE, F.S.A., F.I.C.A.  
PLAZA BANQUE ROYALE, TOUR SUD  
TORONTO (ONTARIO) M5J 2J4  
TEL. (416) 865-0660  
FAX (416) 865-0820

**COSSETTE COMMENT FAIRE SA PUBLICITÉ SOI-MÊME**



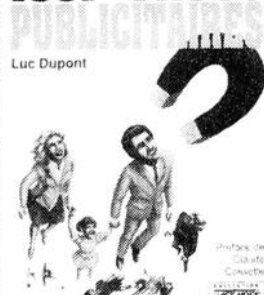
Claude Cossette  
26,69 \$  
TPS incluse

Luc Dupont  
37,39 \$  
TPS incluse

### Comment faire sa publicité soi-même

Découvrez les ingrédients clés de la recette à succès d'un maître de la publicité. Un livre efficace qui pourrait vous faire sauver beaucoup d'argent!

### 1001 TRUCS



### 1001 trucs publicitaires

Vous découvrirez :

- Quels genres de titres donnent les meilleurs résultats.
- Les soixante mots qui vendent à tout coup, etc.

«Vous ne trouverez aucun autre ouvrage comparable»

Veuillez m'envoyer \_\_\_\_\_ exemplaire(s) du livre

Comment faire sa publicité soi-même - 26,69 \$.

1001 trucs publicitaires - 37,39 \$.

Veuillez ajouter 2,14 pour frais de poste

Adressez votre chèque ou mandat-poste à :  
PUBLICATIONS TRANSCONTINENTAL INC.  
465, rue Saint-Jean, 9<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Y 3S4

Pour commande par carte de crédit :  
Tél. : (514) 284-0339 ou 1-800-361-2164

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ Province : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_ Tél. : \_\_\_\_\_

Chèque ou mandat-poste

Carte de crédit  Visa  Master Card  Am. Express

Numéro de carte \_\_\_\_\_ expiration \_\_\_\_\_

Disponibles en librairie. Diffusion : Diffulivre

LES CAHIERS SPÉCIAUX  
LES AFFAIRES



**SOYEZ PRÉSENT!**

AVEC UNE PUBLICITÉ DANS NOTRE PROCHAIN CAHIER SPÉCIAL

## FRANCHISES

DATE DE PARUTION: 12 DÉCEMBRE 1992

DATE DE TOMBÉE: 27 NOVEMBRE 1992

• POUR INFORMATIONS •

MONTREAL: (514) 842-6491

TORONTO: (416) 324-2789

VANCOUVER: (604) 984-7176

"Parce que vos résultats dépendent surtout de la qualité de votre approche"

## SYNTONIE

Services-conseils en gestion

Jean-Pierre Routhier, D.F.E.A., P.N.L.

1530, rue Kerr, St-Lambert, QC J4R 1W3 (514) 672-6384

# partager la tarte de l'impartition

Photo: Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES



L'ex-président d'Oerlikon Aéropatiale, Marco Genoni, a joint les rangs de CGI pour donner de l'expansion à la division Gestion des systèmes.

téressante pour cette forme d'impartition.

À cause de la tendance à décentraliser les systèmes informatiques, le nombre de firmes utilisatrices de gros ordinateurs centraux est appelé à décroître graduellement. Les centres de traitement seront donc de moins en moins requis.

Toutefois, étant donné que peu d'entreprises ont recours actuellement à l'impartition, M. Meilleur évalue qu'il y a tout de même un potentiel de croissance pour les centres de traitement.

M. Thompson laisse entendre, de son côté, que l'enjeu devient beaucoup moins attrayant avec l'arrivée des nouveaux joueurs.

Le président d'IST estime qu'il y a tout au plus une centaine d'entreprises et de services gouvernementaux où l'on exploite un centre de traitement en ce moment au Québec.

## 50 clients éventuels

Jugeant que les ministères conserveront à l'interne la gestion de leurs systèmes, M. Thompson évalue à une cinquantaine le nombre de clients éventuels que devront se partager six ou sept intervenants.

La vogue de l'impartition a pris de l'ampleur récemment pour des raisons économiques et logistiques.

M. Genoni souligne que 80 % des dirigeants des 500 premières entreprises américaines s'y sont montrées intéressées récemment dans un sondage.

Elle prend le relais souvent de l'intégration des systèmes. Il s'agit alors pour une firme spécialisée de réaliser

à coûts fixes l'interconnexion de tous les environnements qui ont proliféré dans l'organisation au cours des années 1980.

À cause des risques encourus, seules les firmes de services les plus importantes osent s'attaquer à ce genre de projet.

Délestées une première fois des soucis technologiques et des problèmes à gérer des équipes importantes de programmeurs, certaines entreprises y ont pris goût et ont opté pour la solution permanente de services externes. Après entente, la plus grande partie de leur personnel est

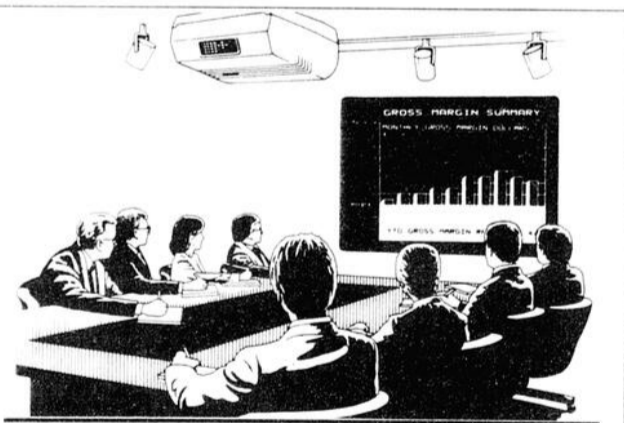
embauchée par la firme contractante.

Les avantages sont nombreux. Les économies sur les locaux, les ordinateurs, les logiciels et le personnel peuvent varier de 10 % à 30 %, selon les cas, avance M. Genoni.

Les firmes de services y trouvent leur compte en stabilisant une partie de leurs revenus.

Deux contrats décrochés par CGI dernièrement représentent des rentrées de fonds de 24 M\$ sur cinq ans.

À l'instar de M. Thompson, le dirigeant de CGI juge essentiel qu'un responsable



## Laissez-nous le soin de projeter votre image avec les systèmes de projection d'écran géant Electrohome

Vous planifiez la salle de conseil, une salle de conférence ou désirez améliorer votre système actuel, EMS ÉLECTRONIQUE peut vous aider. Spécialistes des produits Electrohome, nous sommes «LE CENTRE DES SYSTÈMES DE PRÉSENTATION». Nous vous conseillerons lors des différentes étapes de planification et d'implantation de vos projets, vous assurant ainsi de posséder le meilleur système de présentation possible pour valoriser votre image.

Contactez-nous. Nous serons heureux de vous aider!  
EMS ÉLECTRONIQUE - TÉL.: 514-484-7403

EMS ÉLECTRONIQUE INC.  
2545 BOUL. CAVENDISH, SUITE 145  
MONTRÉAL, QUÉBEC H4B 2Y9

TÉLÉPHONE: 514-484-7403  
FACSIMILE: 514-484-0291



de l'informatique dans l'entreprise conserve le pouvoir décisionnel. « Le contrôle doit rester au sein de l'entreprise cliente.

« La compagnie est la seule à pouvoir décider de la mission qu'aura l'informatique dans son organisation. Comme consultants extérieurs, il nous appartient de faire ressortir les conséquences des changements envisagés par le client. »

Cette collaboration étroite entraînera à coup sûr un ajustement des relations client-fournisseur. Comme les agences de publicité, les firmes de services informatiques devront servir une seule

firme par secteur d'activité. La fonction des technologies de l'information, autant sinon plus stratégique que celle du marketing, suppose lo-

giquement l'exclusivité du fournisseur.

**VALLIER  
LAPIERRE**

**Conseillers en informatique**

**Proben**

LA GESTION LTÉE.

---

■ GESTION DE PROJETS  
■ PROGRAMMATION  
■ ANALYSE & CONCEPTION  
■ SUPPORT TECHNIQUE  
■ MICRO-INFORMATIQUE

(514) 288-7161  
Fax: (514) 843-4095

2075, RUE UNIVERSITY BUREAU 1710, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 2L1

## De la poix à la pureté

Il devenait impératif pour la

compétitivité de l'industrie canadienne des pâtes et papiers de trouver une solution aux problèmes occasionnés par la poix dans les moulins à papier. Le CRIM s'est avéré un partenaire indispensable pour PAPRICAN dans la conception d'un système expert pour le contrôle de la poix.

Nous y avons trouvé l'infrastructure et les ressources nécessaires à la réalisation de ce projet: support financier, expertise en gestion de projets de R-D, personnel hautement qualifié, équipements et logiciels appropriés pour la mise au point. Depuis juillet 91, le système *Pitch Expert* a permis une réduction des coûts liés aux problèmes de la poix excédant de loin notre investissement. Il a surtout pleinement justifié la réputation du CRIM comme partenaire de choix dans la recherche de solutions informatiques de pointe.

*Dr. Larry Allen, directeur de la recherche en sciences chimiques, PAPRICAN (Pulp And Paper Research Institute of Canada).*

Le CRIM se consacre à des activités de recherche et développement de haut niveau portant sur le développement de technologies informatiques de pointe, assure le transfert des connaissances vers les utilisateurs et contribue à la formation d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée en informatique aux 2 et 3 cycles universitaires.

Le CRIM oeuvre dans les domaines d'intervention suivants:

- ▶ systèmes à base de connaissances
- ▶ compréhension de la parole et interprétation des signaux
- ▶ génie logiciel et Centre de génie logiciel appliqué
- ▶ architectures parallèles
- ▶ informatique des processus industriels et vision artificielle
- ▶ téléinformatique et réseaux
- ▶ environnements informatisés de formation et interfaces personne-système

## Une force mobilisatrice en technologies de l'information



**Centre de recherche  
informatique de Montréal**

Tél.: (514) 340-5700  
Télec.: (514) 340-5777  
Québec, Canada

rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		SOCIÉTÉS-CONSEILS (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/revenus au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice (000\$)	exercice précédent (000\$)		dernier exercice (000\$)	exercice précédent (000\$)	
1	695	1 440	<b>GROUPE DMR</b> 31/05/92 Canada, USA, Europe, Australie	625	1 295	—	—	113 446	110 820	1	52 001	56 023	Planification stratégique, architecture d'entreprise, transfert technologique, intégration de systèmes, impartition
2	500	1 000	<b>GROUPE CGI</b> 31/03/92 Canada, USA	445	900	445	900	74 000	67 500	2	35 000	34 000	Informatique, télécommunications et administration
3	375	2 225	<b>GROUPE CONSEIL KPMG - PMS&amp;K</b> 31/12/91 Canada	245	1 300	46	412	56 200	61 800	—	n.d.	n.d.	Gestion stratégique/qualité/changement, informatique, développement organisationnel, recherche/réaffectation/cadres, environnement, services financiers, etc.
4	356	364	<b>RAYMOND, CHABOT, MARTIN, PARÉ</b> 31/01/92 60 villes/Québec, Ottawa, Europe	260	268	24	25	27 000	23 000	6	24 900	21 200	Informatique/finances/productive, systèmes d'information, ressources humaines, recrutement/réaffectation, stratégie, inv. immobilier, évaluation de performance
5	325	680	<b>GROUPE LGS</b> 31/03/92 6 provinces/Canada, France	295	635	—	—	51 960	44 988	3	28 000	26 042	Intégration, développement et implantation de systèmes, conseil en gestion
6	285	440	<b>SYSTEMATIX</b> 31/05/92 Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	267	386	5	7	27 000	26 000	8	19 000	18 000	Conseils en gestion, gestion de l'information et de l'environnement technique, développement/support de systèmes, micro-informatique et bureautique
7	274	335	<b>SOBECO ERNST &amp; YOUNG</b> 31/12/91 Mtl, Qué., Tor., Calgary, Fredericton	n.d.	176	35	42	32 444	31 000	5	25 000	24 000	Services-conseils en actuariat, rémunération et avantages sociaux, ressources humaines, gestion de l'information
8	220	850	<b>GROUPE QUANTUM</b> 30/06/92 Québec, Ontario, N.-B., N.-E., USA	180	750	2	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Analyse pour orientation en informatique, développement de systèmes, gestion de projets, ressources humaines, recrutement
9	187	946	<b>WILLIAM M. MERCER</b> 31/12/91 12 villes du Canada	67	321	49	175	115 400	108 850	4	26 500	23 890	Régimes de retraite, rémunération, ressources humaines, assurances collectives, planification financière, communication, sondages d'opinions
10	177	261	<b>MLH + A, ACTUAIRES ET CONSEILLERS</b> 31/12/91 Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	82	130	19	29	25 000	24 980	10	15 800	14 950	Actuaires/conseillers en avantages sociaux, assurance-vie, I.A.R.D., gestion de risques, rémunération, ressources humaines, informatique et communications
11	169	708	<b>SAMSON BÉLAIR/DELOITTE &amp; TOUCHE</b> 31/08/92 Réseau mondial	100	455	21	110	94 800	84 000	7	21 200	19 600	Services financiers, gestion corporative, systèmes de gestion, ressources humaines, technologie de l'information, stratégie de marketing
12	165	165	<b>MALLETTE MAJOR MARTIN</b> 31/01/92 6 villes au Québec	142	142	9	9	15 000	15 200	11	15 000	15 200	Gestion stratégique, financement, plan marketing, économie, évaluation d'entreprise, prix/revient, ressources humaines, conseil informatique, redressement
13	155	3 000	<b>SHL SYSTEMHOUSE</b> 31/08/92 Cda, USA, Amér/Sud, Europe, Asie	145	2 700	—	—	275 000	275 000	13	12 000	14 000	Intégration de systèmes, développement de logiciels, impartition
14	147	220	<b>CABINET CONSEIL APG</b> 2/01/92 Montréal, Québec, Ottawa, Toronto	140	210	6	8	12 000	11 000	16	7 500	7 000	Services-conseils en informatique

Des solutions  
efficaces  
pour les  
dirigeants  
d'entreprises

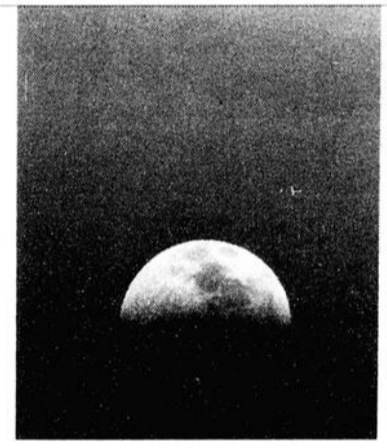
**Vous avez besoin de conseils?**  
**Caron Bélanger**  
**Ernst & Young**  
**est là pour vous aider.**

Quelle que soit la taille de votre entreprise, il peut vous arriver d'avoir besoin de conseils. Nous sommes en mesure de vous offrir des solutions efficaces dans les domaines suivants :

- Vérification
- Conseil en gestion
- Technologie de l'information
- Actuariat, avantages sociaux et rémunération
- Insolvabilité
- Comptabilité
- Fiscalité
- Recherche de cadres
- Juricomptabilité
- Fusions et acquisitions
- Services linguistiques

Nos bureaux au Québec :  
Montréal : Place Ville Marie, Édifice Sobeco,  
Place Alexis Nihon  
Pointe-Claire, Laval, Sainte-Thérèse, Québec,  
La Malbaie, Brossard, Granby.

**CARON BÉLANGER**  
**ERNST & YOUNG**



**RAMENER LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION SUR TERRE**

Chez DMR, nous croyons que la stratégie d'affaires détermine les choix technologiques, non l'inverse. Ceci nous vaut d'être reconnus pour notre aptitude à transformer les systèmes et à les rendre flexibles, pratiques et viables. Nous sommes ainsi devenus l'un des principaux fournisseurs internationaux de services informatiques aux entreprises et administrations publiques. Nous accordons une attention particulière aux questions de stratégie, d'architecture, de productivité et de gestion des bénéfices que pose l'harmonisation de la technologie de l'information et de la stratégie d'affaires. Nous fabriquons des solutions innovatrices qui mettent l'accent sur les normes et les systèmes d'exploitation portables. Nous favorisons les transitions technologiques qui ont une incidence sur le quotidien. Nos professionnels expérimentés et nos spécialistes de l'évolution des systèmes ont les deux pieds bien sur terre.



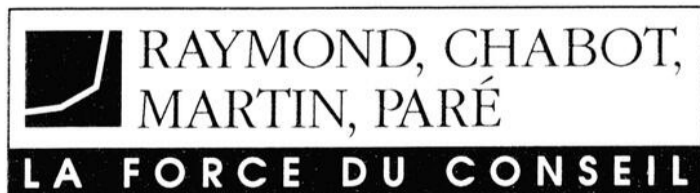
Quand le savoir-faire compte  
CANADA • ÉTATS-UNIS • AUSTRALIE • ROYAUME-UNI • BELGIQUE • PAYS-BAS • ALLEMAGNE • SUISSE • FRANCE  
**1-514-877-3301**

rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		SOCIÉTÉS-CONSEILS (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/revenus au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice (000\$)	exercice précédent (000\$)		dernier exercice (000\$)	exercice précédent (900\$)	
15	134	584	TPF & C (GROUPE TOWERS PERRIN) 31/12/91 Canada	69	276	16	70	84 588	83 827	9	16 494	15 772	Régimes/retraite, rémunération, assurances collectives, actuariat, planification financière, communication, gestion/ressources humaines/actif caisses/retraite
16	122	135	ICOTECH 31/12/91 Mtl, Qué., Toronto, Ottawa, Paris	110	123	3	3	6 510	4 800	19	6 050	4 800	Services-conseils en informatique, conception et développement en informatique, télécommunication
17	120	180	ATKINSON, TREMBLAY & ASSOCIÉS 31/12/91 Québec et Ontario	100	160	—	—	16 000	17 000	14	8 000	8 000	Plans directeurs, développement d'applications informatiques, systèmes d'information/cadres exécutifs, ré-ingénierie des systèmes, transferts technologiques
18	117	120	ROY BOURASSA & ASSOCIÉS 31/05/92 Montréal, Québec, Ottawa	111	113	4	4	6 600	5 850	18	6 540	5 800	Planification stratégique, productivité, qualité, développement informatique, gestion de centres, technologie
19	111	111	GESTION INFORMATIQUE OKA 31/07/92 Montréal	96	96	3	3	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Services-conseils en informatique, développement de systèmes informatiques
20	110	484	PRICE WATERHOUSE (CANADA) 30/06/92 Canada	94	420	16	71	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Planification stratégique, développement organisationnel, optimisation des ressources, systématisation des procédés et méthodes, technologies de l'information
21	107	107	GESTION PROBEN 30/04/92 Montréal et Québec	95	95	2	2	5 400	4 500	21	4 900	4 000	Développement de systèmes, informatique, bureautique
22	103	103	ENTREPRISES GIRO 30/06/92 Canada, USA, Europe, Australie, Japon	93	93	—	—	4 200	3 200	28	2 600	1 970	Informatique et recherche opérationnelle, horaires et routes de véhicules, gestion de parcs de véhicules
23	90	90	INFORMATIQUE MULTIHEXA 30/06/92 Qué., Mtl, Chicoutimi, Baie-Comeau	80	80	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Formation, consultation et développement en micro-informatique
24	85	98	COGEM INTERNATIONAL 31/12/91 Canada, Europe de l'Ouest	27	34	11	11	6 600	5 700	22	4 100	4 000	Recherche/conseil/plans marketing, études/développement de marchés, sondages/enquêtes, telemarketing, planification/design commercial, dev. grandes surfaces
25	84	110	MARTINEAU, PROVENCHER 7/09/92 Québec, Ontario, USA	68	86	11	14	17 800	16 800	12	13 300	13 000	Régimes de retraite, assurances collectives, rémunération globale, ressources humaines, communication interne, sécurité et santé au travail, etc.
26	80	90	GESPRO 31/12/91 Québec, France, Afrique, M.-Orient	72	81	—	—	6 050	4 400	20	5 445	3 960	Planification stratégique, modélisation des données, orientations technologiques, micro-informatique, productive, développement informatique
26	80	120	E.T.I. 31/03/92 Canada, USA, Europe, Japon, Maroc	75	95	30	34	4 000	4 000	24	3 500	3 500	Intégration et communications inter-systèmes, solutions clés en main, développement de l'exploitation, organisation et gestion technologique
28	72	140	PROGESTIC 30/09/92 Montréal, Ottawa, Pinawa, Winnipeg	66	132	17	30	7 600	7 200	22	4 100	3 800	Conseillers en administration, informatique, bureautique et vérification intégrée

## 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 : amélioration continue de la performance, 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 sommes présents dans plus de 60 villes au Québec, en Ontario et en Europe.



## Plus qu'une présence au Québec

- Vérification
- Fiscalité
- Service à la PME
- Service de conseils financiers
- Service de conseils en gestion

Seconder nos clients en leur fournissant des moyens pour être plus concurrentiels ainsi que des services de qualité, c'est la stratégie que nous appliquons depuis maintenant un siècle et demi. Grâce à notre réseau de 451 bureaux répartis dans 111 pays, nous pouvons répondre efficacement aux besoins de notre clientèle.

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



1250, boul. René-Lévesque ouest  
Bureau 3500  
Montréal (Québec)  
H3B 2G4  
Téléphone : (514) 938-5600

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

rang (emp.) au Québec	Nombre actuel d'employés		SOCIÉTÉS-CONSEILS (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/revenus au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice (000\$)	exercice précédent (000\$)		dernier exercice (000\$)	exercice précédent (000\$)	
29	70	126	GRUPE CONSEIL EDUPLUS 31/08/92 Cda, Eur/Est, Afr., Asie, Amér/Sud., C.E.I.	62	103	4	5	13 870	10 440	32	1 050	1 260	Formation technique et professionnelle, développement/ressources humaines, éducation, gérance de centres de formation
29	70	75	GRUPE SECOR 31/08/92 Montréal, Québec, Ottawa	44	49	9	10	8 700	8 100	17	7 000	6 500	Stratégie d'entreprises, économie et technologie, finance, réglementation, marketing, développement international
31	56	56	INFORMISSION 30/11/92 Québec, Montréal	53	53	17	17	3 100	2 700	25	3 100	2 700	Administration, développement de systèmes, base de données, accès à l'information, systèmes scientifiques/experts, gestion textuelle, etc.
32	55	55	GRUPE CFC 31/08/92 Province de Québec	35	35	12	12	8 000	5 000	14	8 000	5 000	Gestion des ressources humaines, consultation et management général, formation/cadres/conseillers, développement organisationnel, qualité totale
33	54	339	COMPAGNIE WYATT 30/06/92 Amériques, Europe, Asie, Australie	30	200	14	85	n.d.	60 000	—	n.d.	8 200	Régimes de retraite/d'assurances collectives/IARD, rémunération, communications internes, systèmes/gestion informatisés, formation, développement organisationnel
34	45	425	LALIBERTÉ LANCTOT COOPERS LYBRAND 31/03/92 Réseau mondial	38	370	6	50	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Acquisition/fusion/vente/financement d'entreprises, fabrication, institutions financières, réaffectation, recherche de cadres, ressources humaines, traduction
35	40	40	KOM INTERNATIONAL 31/08/92 Québec, USA, Europe de l'Ouest	35	35	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Conseillers en gestion de l'entreposage, distribution et transport
36	35	120	A. FOSTER HIGGINS & CIE 31/12/91 Canada	20	70	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes d'assurances collectives, de retraite, régimes d'intéressement, rémunération
37	30	61	COGESULT 30/09/92 Amérique/Afrique/Asie/Caribbes	20	41	—	—	5 200	5 400	27	2 800	2 200	Gestion-conseil, études économiques, financières et de marché, ressources humaines, formation, communication environnementale, affaires publiques
37	30	30	ZINS, BEAUCHESNE ET ASSOCIÉS 31/08/92 Qué., Ont., Maritimes, USA, Europe	17	17	6	6	1 600	1 600	31	1 600	1 600	Recherche et analyse marketing, planification stratégique, études de marché, marketing international
39	29	29	L'INFO-CONSEIL 31/01/92 Québec	29	29	5	5	1 800	1 800	30	1 800	1 800	Formation, développement, implantation et recherche, logiciels
40	27	27	CONSEIL & GESTION D'ORGANISATION 31/03/92 Québec, Ontario	27	27	7	7	3 250	2 605	26	3 000	2 480	Gestion intérimaire et médicale, conseil stratégique et opérationnel, gestion des immobilisations
41	26	26	BOURBONNAIS GROUPE CONSEIL 31/10/91 Canada, USA, Europe	13	13	12	12	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Recrutement de cadres supérieurs et intermédiaires, organisation, planification des effectifs de gestion, amélioration de la qualité

## DORER LA PILULE



Dorer la pilule? Très peu pour nous.

Chez nous, pas de poudre aux yeux, pas de solutions impraticables. Mais un intense travail de recherche, des conseils réalistes.

Donner l'heure juste, c'est vous servir efficacement.



**MLH + A inc.**  
actuaire et conseillers  
LA PUISSANCE DU DIALOGUE

Québec  
(418) 659-4941

Montréal  
(514) 845-6231

Toronto  
(416) 486-5460

Hamilton  
(416) 522-8884

Edmonton  
(403) 423-4720

Vancouver  
(604) 641-1383

*Désormais,  
il faudra apprendre  
à naviguer  
dans l'incertitude...*

LE NAVIRE EST APPAREILLÉ.  
L'ENTREPRISE EST LANCÉE.

LE CAPITAINE EST TOUT UN MARIN.  
LE DIRIGEANT EST UN ENTREPRENEUR HORS-PAIR.

SON ÉQUIPAGE EST AGUERRI.  
SON ÉQUIPE EST BIEN RODÉE.

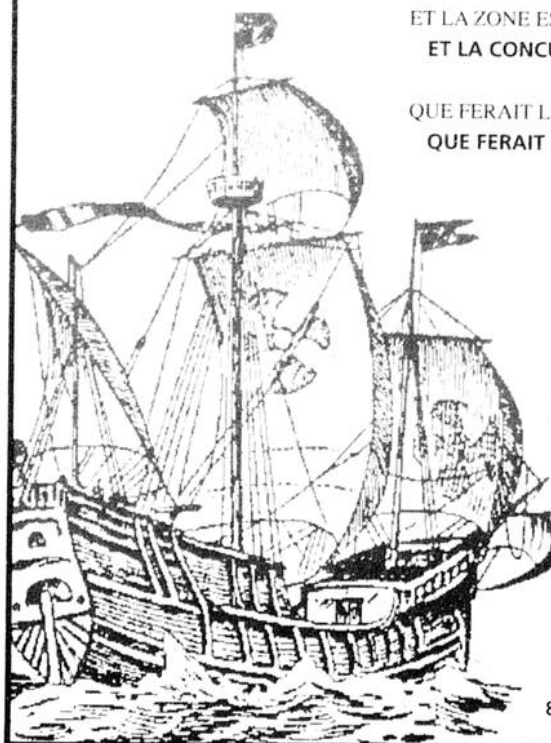
LES INSTRUMENTS FONCTIONNENT PARFAITEMENT.  
LA TECHNOLOGIE EST DU TOUT DERNIER CRI.

MAIS L'OcéAN EST DÉCHAINÉ.  
MAIS LE MARCHÉ EST COMPLÈTEMENT DÉSTABILISÉ.

ON NE VOIT PAS À CINQ MÈTRES EN AVANT.  
ON NE PEUT PLANIFIER QU'À COURT TERME.

ET LA ZONE EST INFESTÉE DE REQUINS...  
ET LA CONCURRENCE EST FÉROCE...

QUE FERAIT LE CAPITAINE SANS SON NAVIGATEUR...  
QUE FERAIT LE DIRIGEANT SANS SON CONSEILLER...



**ROBERT COPPENRATH  
& ASSOCIÉS INC.**

Votre partenaire en Consultation.

CONSEIL EN :  
GESTION • FORMATION • SERVICE À LA CLIENTÈLE  
VENTE • GESTION DE LA QUALITÉ

800 Boul. René-Lévesque ouest, Bureau 1100  
Tél. : (514) 393-1861