

LES AFFAIRES

Cahier
spécial

L'impartition se développe de plus en plus dans le secteur de la comptabilité. Les principales fonctions touchées sont les opérations de finance et de comptabilité, de vérification interne et la fiscalité p. B4

Tableaux exclusifs sur le classement des sociétés conseils au Québec, incluant le nombre de professionnels, le nombre d'associés, les revenus et les spécialités pp. B12 à B15

Les sociétés conseils

La mode est aux fusions

Mais plusieurs PME du conseil se portent à merveille

Pascal
Boret

Si l'on faut déchiffrer une tendance au sein des sociétés conseils à la veille de l'an 2000, c'est sans doute celle de l'éruption volcanique qui leur convient le mieux. En sommeil depuis trois ou quatre ans, les grands groupes se réveillent et, par fusions successives, refaçonnent le paysage de leur industrie.

Signe des temps, après le grand regroupement des entreprises informatiques au début des années 1990, ce sont maintenant les firmes comptables qui se prennent de gigantisme. Price Waterhouse n'a pas plus tôt annoncé son mariage avec Coopers & Lybrand que KPMG veut passer la bague au doigt d'Ernst & Young.

Selon Mario Girard, président de Gespro, firme conseil en informatique, cette vague de fusions était inévitable. « Les cabinets comptables sont confrontés aux problèmes que nous avons connus plus tôt. Leurs marges bénéficiaires diminuent sans arrêt. Le conseil, c'est une offre linéaire; on ne peut en proposer beaucoup plus. En même temps, les technologies se compliquent et nous devons former davantage nos consultants. »

Résultat : il faut grossir ou se spécialiser à outrance. En 1994, plutôt que de se vendre à des intérêts américains, Gespro a choisi de continuer l'activité de conseil, mais a aussi créé une division de logiciels plus rentable.

Et il serait bien injuste de ramener l'industrie du conseil à

un seul combat de géants dont le nombre se réduit chaque mois davantage par ingestions contrôlées. Il existe au Québec un nombre élevé de PME du conseil affichant une forme splendide. Nombre d'entre elles croient d'ailleurs que ces fusions vont apporter de l'eau à leur moulin. « C'est un phénomène qui va nous ouvrir un marché de firmes moyennes dont les grosses entreprises ne pourront plus s'occuper », affirme ainsi John J. Swidler, associé directeur au cabinet Richter, Usher & Vineberg.

Investir dans les ressources humaines

Il est d'ailleurs paradoxal d'observer ce mouvement de fusion à un moment où le besoin en conseils n'a jamais été

aussi fort chez les petites entreprises. Là encore, il serait exagéré de prétendre que le marché des sociétés conseils se résume à la remise à l'heure des systèmes informatiques pour l'an 2000.

Cet Eldorado évoque bien un marché de quelques centaines de milliards de dollars, mais on sait bien également que les entreprises doivent d'abord améliorer leur équipement et la compétitivité de leurs employés si elles veulent au moins se rendre jusqu'en 1999.

« Les entreprises doivent investir de nouveau dans un département où elles ont beaucoup coupé dans le passé, les ressources humaines, estime

Jean-Marc Legentil, associé principal de Bell Nordic. Mais elles ont aussi le souci d'augmenter leurs performances technologiques. Nous leur offrons de s'occuper des ressources humaines à leur place. »

L'impartition en ressources humaines est à la mode : recrutement, santé-sécurité au travail, programmes de bonification, assurances collectives, un pan entier de la gestion d'entreprise s'ouvre aux sociétés conseils.

Profiter du Web

Un autre volet alléchant pour l'industrie est celui de la mise en réseaux et notamment

des plates-formes informatiques différentes. « Les entreprises qui ne se préoccupent pas aujourd'hui d'Internet et de ses différentes applications n'existeront plus dans trois ans », prédit Mario Girard.

Le Web est un support d'excellence pour faire voyager l'information. Il est donc tout indiqué, par exemple, pour relier une plate-forme Unix à une autre Windows NT. « Les applications déjà écrites ne doivent pas être réécrites, affirme M. Girard. Il suffit de recréer une interface qui passe par le Web. » Ce procédé devrait, selon lui, intéresser les grandes firmes qui fusionnent des équipements différents ! ■

GROUPE ACTION ASIE AMERICAS

Le Windsor, 1170, rue Peel, Montréal (Québec) Canada H3B 4T2
Téléphone: (514) 876-7325 • Télécopieur: (514) 876-8160

*Votre partenaire stratégique pour
pénétrer les marchés d'Asie et
d'Amérique latine.*

*La Connaissance des marchés
La Force des réseaux en place
L'Expertise de l'international à votre portée*

Les partenaires du GAA Inc.:

Banque Nationale du Canada • Coopers & Lybrand/Laliberté Lancôt • Desjardins Ducharme Stein Monast • MICST
Nouveler, filiale d'Hydro-Québec • SDE Rive-Sud Montréal • Société d'habitation du Québec • TecSult International

Drakkar fait le lien entre organismes de charité et entreprises

Elle place des employés ayant subi des lésions les rendant inaptes à faire leur travail régulier

Pascal
Boret

Assigner temporairement les employés d'une entreprise dans un organisme de charité pour faire baisser les cotisations de celle-ci à la Commission de la santé et

de la sécurité du travail (CSST), voilà la dernière trouvaille d'une société conseil de Saint-Laurent, **Drakkar ressources humaines**.

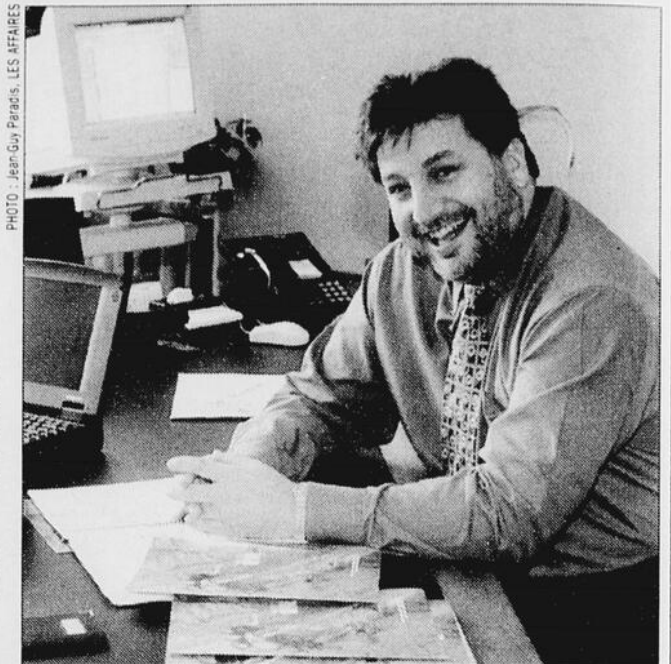
L'idée est simple, il fallait y penser : afin de diminuer les sommes versées à la CSST, les entreprises ont la possibi-

lité de recourir à l'assignation temporaire pour des employés ayant subi des lésions les rendant inaptes à leur travail régulier.

On assigne un manutentionnaire au poste de réception, on place un chauffeur au comptoir des ventes, etc.

« Le problème, déclare Michel Blaquière, président de Drakkar, c'est que les postes moins exigeants physiquement ne sont pas toujours disponibles.

« La seconde difficulté, c'est que le médecin traitant de l'employé décide seul si



l'assignation est conforme ou non. »

Selon M. Blaquière, ces deux raisons sont souvent suffisantes pour rendre inapplicable l'assignation temporaire. « Nous avons alors décidé, en accord avec l'entreprise et des associations caritatives, d'assigner les employés dans des organismes de charité pour une période limitée. »

Projet-pilote

Il s'agit bien sûr d'un projet-pilote. Pour étendre ce concept, il faudra que la CSST demande des changements réglementaires, ce qui est loin d'être obtenu. Mais jusqu'à présent, Drakkar a contribué au placement d'une centaine de personnes, dont certaines à **L'Ancre des jeunes**, un foyer pour jeunes décrocheurs situé à Verdun.

« La plupart des employés visés par le projet ont aimé leur expérience, souligne M. Blaquière. Pour certains travailleurs manuels, il s'agissait d'enseigner leur métier à des jeunes. Ils préféreraient répondre à ce défi plutôt que de se retrouver à un poste qu'ils n'avaient pas choisi. »

Avec les entreprises qui ont accepté de participer à l'expérience, Drakkar a dressé les profils de compétence des employés. Elle utilise ces dossiers pour répondre ensuite plus précisément aux besoins des organismes de charité.

Bien gérer le personnel

Ce projet n'est que l'une des facettes de cette compa-

■ **Michel Blaquière :**
« La plupart des employés visés par le projet ont aimé leur expérience. »

gnie dont la vocation première est le recrutement.

« Mais nous offrons tous les services en ressources humaines. Or, la tendance est aujourd'hui à l'impartition. Les entreprises font appel à nous parce que ça leur évite de créer un département interne généraliste quand elles peuvent obtenir des services spécialisés.

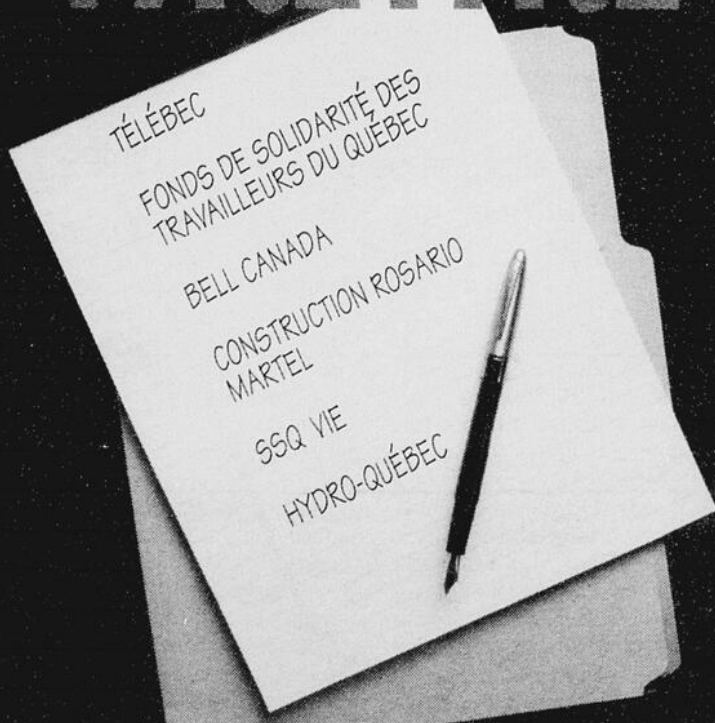
« Les départements de ressources humaines n'ont jamais démontré leur valeur. C'est pour cela qu'ils sont les premiers à disparaître en période de crise, rappelle M. Blaquière.

« Pourtant le personnel devient de plus en plus important. Il devient impératif d'en entreprendre la gestion. »

Pour garder des employés de valeur, il faut établir avec eux des bilans de compétence ou mettre en place des plans de bonification. Pour améliorer sa compétitivité, il est nécessaire de rendre la main-d'œuvre plus qualifiée mais aussi plus mobile.

M. Blaquière remarque aussi que les institutions financières ont de plus en plus tendance à s'impliquer dans des projets de haute technologie dans lesquels le capital humain est l'actif le plus important. Les banquiers en viennent à traiter avec les sociétés conseils pour s'assurer que les ressources humaines ne seront pas négligées sur le lieu de travail où ils ont investi de l'argent. ■

AVANT QU'UN
VIS-À-VIS NE VIRE
AU
FACE-À-FACE



Ces entreprises, comme beaucoup d'autres, ont réglé d'importants dossiers grâce à l'intervention de Huis Clos, conseillers en conflits et litiges.

Parce qu'il est essentiel de maintenir de bonnes relations, l'intervention d'une tierce partie peut souvent faire toute la différence.

Jacques Allard
Nicole Beaudoin
Georges Belhumeur
Claude Boivin

René Bouthillier
Ginette Despars
Jean Élie
Normand Filiatrault
Denis F. Gauthier

Roger Hébert
Yvon Lamarre
Guy Langlois
Serge Murray
Claude Pichette

Marc Ruel
Lorna Tardif
Claude Vézina
Pierre H. Vincent

Jean La Couture, Président



HUIS CLOS

Conseillers en conflits et litiges

(514) 876-7328 • <http://ciec.net/huisclos>



APPOINT PROFESSIONNEL
SERVICES INFORMATIQUES

630, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 2350,
Montréal (Qc) H3B 1S6 • courrier@apsi.qc.ca
Tél.: (514) 866-2774 • Téléc.: (514) 866-4770

«Des opportunités pour nos candidats...
des candidats pour nos clients !»

À la mesure de vos besoins

Notre société offre des services techniques spécialisés pour la réalisation de divers projets d'envergure, notamment en ce qui concerne la programmation, l'analyse et le soutien technique.

Créatech : un logiciel de simulation qui optimise la conception d'une usine

Alcan l'emploie pour sa future usine de Jonquière

Pascal
Boret

Une image vaut mille mots ! Et dans une industrie où les mauvaises langues prétendent qu'on préfère souvent mille mots à une image, le logiciel de simulation utilisé par la firme conseil montréalaise **Créatech** offre un prétexte évident pour se démarquer de la concurrence.

Quelques images sur un écran d'ordinateur valent en effet mieux que des pages d'explications pour simuler une usine en pleine exploitation. Le logiciel américain *Taylor II*, commercialisé au Québec par Créatech, est actuellement utilisé par **Alcan** pour concevoir la future usine de Jonquière.

« Ce procédé d'ingénierie simultanée est connu dans le milieu des chaînes de pièces d'automobiles, indique **Jean-Marc Leboeuf**, associé chez Créatech. Par contre, il n'était pas utilisé dans le contexte de l'installation d'une usine. »

Cependant, le projet d'Alcan présentait de nombreux défis, notamment celui de créer une usine de scellement d'anodes (étape de fabrication de l'aluminium) différente de celles qui existaient déjà.

« Nous voulions améliorer notre compétitivité, affirme **Daniel Tourigny**, responsable de la coordination pour le secteur carbone au projet d'Alma. Mais la part d'inconnu était aussi plus grande. »

L'avantage de *Taylor II*, c'est justement de donner une

appréciation globale de la situation. « On peut varier des liens physiques entre des composants, ce que l'on ne peut pas faire sur un plan traditionnel en deux dimensions, précise M. Tourigny. On s'aperçoit ainsi aussitôt des failles dans notre raisonnement. »

Lorsqu'un cycle de production est lancé sur écran, il suffit de changer quelques paramètres pour observer aussitôt les conséquences sur le reste de la chaîne. Le logiciel de simulation a d'ailleurs permis d'éviter l'achat de certains équipements après en avoir testé l'efficacité sur ordinateur.

Mais l'intérêt pour M. Tourigny était double puisqu'il compte se servir du logiciel pour entreprendre la formation des futurs utilisateurs de l'usine.

« Ainsi, nous n'aurons aucun mal à présenter aux employés leur nouvel environnement de travail. Au lieu de manuels complexes, ils auront un support visuel qu'ils pourront manipuler pour comprendre ce qu'une action isolée entraîne pour le reste de l'usine. »

Grande convivialité

Chez Créatech, on ne se lasse d'ailleurs pas de vanter la convivialité de *Taylor II*. Le logiciel est utilisable sur n'importe quel ordinateur doté d'un minimum de mémoire.

Selon M. Leboeuf, trois ou quatre sociétés conseils seulement utilisent des logiciels de

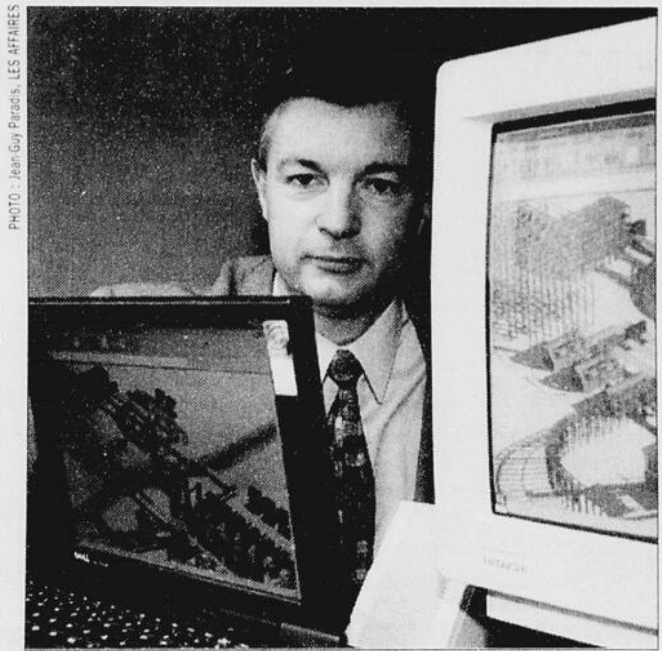
simulation au Québec. Créatech est la seule à posséder *Taylor II*. Mais plusieurs entreprises, dont Alcan bien sûr, l'ont acheté.

D'autres programmes sont sans doute à même de réaliser des calculs aussi puissants. Ils sont cependant plus compliqués et entraînent des coûts de conception plus élevés.

« On reproche souvent aux ingénieurs de construire des

structures trop robustes ou de prévoir trop d'équipements dans le but de se surprotéger. *Taylor II* supprime les inconnues et optimise le matériel », affirme M. Leboeuf. ■

■ **Jean-Marc Leboeuf** :
« *Taylor II* supprime les inconnues et optimise le matériel. »



Votre conseiller privilégié en gestion, systématisation, formation et environnement sur la scène internationale.

Dans un monde en constante évolution, CRC SOGEMA a su être à l'affût des changements et développer les outils qui lui permettent de tirer le meilleur parti de ses acquis et compétences.

CRC SOGEMA : des prestations de première qualité qui répondent aux normes en vigueur dans les grands cabinets de conseil en gestion œuvrant à l'échelle internationale.

CRC SOGEMA, une présence active et permanente dans les pays en développement, particulièrement en Afrique, au Moyen-Orient, dans les Caraïbes et en Amérique centrale.

Complexe St-Charles • Tour Est • 1111, rue St-Charles O. • bureau 454
Longueuil (Québec) • J4K 5G4
Tél : (514) 651-2800 • Télécopieur : (514) 651-1681

Chez PRIMONICS, nous sommes fiers d'être mandatés par SAP au titre de fournisseur exclusif des systèmes de gestion intégrée SAP R/3 auprès des firmes québécoises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250M\$.

Le système de gestion client-serveur R/3 de SAP englobe tous les processus d'affaires de l'entreprise dans un même logiciel centralisé : • comptabilités financière et analytique • gestions de projet et du personnel • planification de la production • approvisionnements • gestion des magasins • ventes et plusieurs autres fonctions spécifiques à votre industrie.

Avec cet outil de gestion, les PME du Québec pourront désormais être aussi concurrentielles que les grandes entreprises. Vous souhaitez mettre en place une gestion dynamique et rationnelle des informations cruciales pour le développement de vos affaires, communiquez avec nous dès maintenant au (514) 339-1998.

SAP

Certified Business Solutions

PRIMONICS inc.

10 000, boul. Cavendish, Ville Saint-Laurent (Qc) H4M 2V1 Tél. : (514) 339-1998
Télécopieur : (514) 333-0963 Courrier électronique : info.cbs@primonics.ca
Rendez-nous visite à : <http://www.primonics.ca/>

PRIMONICS
INC.

Dans un univers
en expansion,
un monde de
solutions.



1801, McGill College, bureau 1010
Montréal (Québec) H3A 2N4
Téléphone : (514) 840-1155
Télécopieur : (514) 840-1166
Courrier élec. : info@uniconseil.com
Site web : http://www.uniconseil.com

Groupe Uniconseil inc. s'est donné pour mission d'offrir à ses clients, par l'entremise de ses divisions, des solutions intégrées et des services conseils en matière de technologies de l'information et de télécommunications. Ses divisions sont Uniconseil Informatique, fondée en 1986, et quatre nouvelles divisions créées en 1997, Uniconseil Solutions Centres d'Appels, Uniconseil SolutioNet, Uniconseil Réseautique ainsi que Uniconseil Gestion.

Cette formule où chacune des divisions offre des services uniques et spécialisés et travaille en synergie avec les autres divisions, confère au Groupe Uniconseil une grande flexibilité au niveau de l'offre des services et une capacité d'intervention des plus rapides.

Notre but : établir et maintenir des relations de qualité afin de mieux grandir ensemble.

L'impartition émerge dans le secteur de la comptabilité

Isabelle
Chassin

L'impartition se développe de plus en plus dans le secteur de la comptabilité. Elle consiste à confier à une autre entreprise des travaux habituellement exécutés à l'interne.

Les principales fonctions imparties qui devraient connaître une évolution notable sont les opérations de

finance et de comptabilité, de vérification interne et, de façon plus restreinte, la fiscalité.

En s'associant, en 1995, à la multinationale américaine Arthur Andersen, chef de file dans le secteur de l'impartition, le groupe Mallette Maheu, société québécoise d'experts-comptables, compte prendre sa place dans ce marché en émergence.

« Nos contrats mondiaux d'impartition en vérification interne représentaient, à la fin de 1996, une centaine de millions de dollars, dont 72 M\$ attribués aux États-Unis. Au Québec, le marché démarre et nos contrats d'impartition représentent déjà 5 % de nos activités », explique Gilles Émond, expert-comptable, responsable des services d'impartition.

Les activités de vérification interne se retrouvent surtout au sein de grandes entreprises publiques ou privées.

La vérification interne est un outil de gestion qui permet au personnel opérationnel d'une entreprise d'assurer l'amélioration continue de ses processus d'affaires, la mise en place des meilleures pratiques en matière de contrôle, l'identification des risques commerciaux et leur élimination et la formation continue des employés.

Les formes d'impartition diffèrent d'un mandat à l'autre. La société d'impartition peut se charger, pour l'entreprise cliente, d'embaucher auprès des firmes spécialisées les personnes ressources compétentes, déléguer son propre personnel ou intégrer le personnel du client à son équipe. Dans ce dernier cas, la formation et la gestion de ce personnel sont complètement déléguées à la compagnie d'impartition.

Nombreux avantages

Les avantages liés à l'impartition sont nombreux. En confiant à des experts extérieurs les activités qui ne sont pas fondamentales, l'entreprise concentre ses propres ressources sur ses activités principales.

La relation client-fournisseur favorise une efficacité et une amélioration de la qualité des services. À long terme, les coûts d'exploitation diminuent sensiblement. Le client bénéficie en tout temps de



■ Gilles Émond :
« Au Québec, nos
contrats d'impartition
représentent déjà 5 %
de nos activités. »

l'expertise de la société d'impartition et de son réseau mondial.

« Nous sommes à la fine pointe des techniques et de la formation dans ce domaine. Nous disposons d'un ensemble d'outils que seule une firme internationale peut développer.

« Notre disque compact, *Le Conseiller en processus d'affaires*, nous aide à personnaliser nos démarches de vérification. Il rassemble nos méthodologies, nos documents de référence et plus de 120 outils, parmi lesquels des grilles, des listes de vérification, des logiciels et des modes d'emploi. Arthur Andersen a investi près de 35 M\$ US dans son développement », précise M. Émond.

Au Québec, les besoins d'impartition en vérification interne devraient se développer dans les secteurs municipaux, de la santé et de l'éducation. Le groupe Mallette Maheu offre aussi des services conseils en impartition. Les deux associés comptent 500 clients dans le monde parmi lesquels Petro-Canada, la Bourse de Montréal, Tembec et les Produits forestiers Alliance.

Le groupe Mallette Maheu réalise un chiffre d'affaires de 300 M\$ au Canada dont 60 M\$ au Québec. Il y emploie 800 personnes réparties dans ses 33 bureaux. Le groupe Arthur Andersen emploie près de 100 000 personnes dans 79 pays et affichait en 1996 des revenus frôlant les 10 milliards de dollars US. ■

Quand le personnel va, tout va!

Et nous l'avons compris!

Votre ressource première, c'est votre personnel. C'est pourquoi nous nous préoccupons autant des compétences de vos employés que de la réussite financière de votre entreprise. L'évaluation du potentiel, le « coaching » et la gestion de la performance sont autant d'interventions propices au bon fonctionnement de votre organisation. Maintenant certifiés ISO 9002, nos produits d'évaluation du potentiel de notre service de psychologie industrielle contribuent à accroître l'efficacité des équipes et à atteindre un plus haut niveau d'excellence.

Raymond Chabot Martin Paré
LA FORCE DU CONSEIL

La psychologie industrielle, une solution pour gérer le changement organisationnel

Isabelle
Chassin

Gérer le changement ne s'improvise pas. La psychologie industrielle est là pour s'en occuper. Portée

par la vague de rationalisation et la concurrence que subissent les entreprises, elle a le vent dans les voiles, du moins au sein du cabinet comptable Raymond Chabot Martin Paré (RCMP).

« Si les entreprises ont réussi à stabiliser leur budget d'exploitation, tous les problèmes ne sont pas réglés. On a en créé d'autres dans les ressources humaines », constate François Berthiaume,

psychologue associé chez RCMP. Plus connu pour ses activités comptables de vérification externe, RCMP compte aussi des services conseils en management regroupant plus d'une centaine de professionnels à Montréal, Québec, Sherbrooke et Trois-Rivières.



■ François Berthiaume : « Si les entreprises ont réussi à stabiliser leur budget d'exploitation, tous les problèmes ne sont pas réglés. On a en créé d'autres dans les ressources humaines. »

Groupe CEGITYS inc.

LEADER DANS LE DOMAINE DES SERVICES-CONSEILS
EN GESTION DE LA TECHNOLOGIE ET DE
L'INFORMATION

Nous voulons remercier tous nos partenaires, clients et employés pour leur confiance ce qui nous a permis d'être finaliste au concours PME de la Banque Nationale.

Tél.: (514) 284-2821 • Téléc.: (514) 284-2921

E-mail: info@cegitys.com

1450, City Councillors, Bureau 510, Montréal (Québec) H3A 2E6

Un créneau aux nombreux aspects

Le service de psychologie industrielle en est une émanation. Créé en 1985, c'est surtout en 1993 qu'il a pris de l'ampleur. Le chiffre d'affaires de ce département a triplé en cinq ans.

La psychologie industrielle traite toutes les activités de diagnostic dans un contexte de travail : évaluation psychométrique (potentiel), les nouvelles pratiques de développement organisationnel axé sur l'évolution des compétences, le coaching, les activités de consolidation d'équipe, l'élaboration de

plans comportementaux, le suivi des employés.

Il s'agit d'une approche complète pour arrimer de façon stratégique les dossiers de ressources humaines aux préoccupations des entreprises. « Nous nous assurons des objectifs de la direction et nous intervenons. C'est dans la pratique qu'on évalue le changement. Nous sommes les experts externes qui aident les experts internes à gérer le changement accéléré », précise M. Berthiaume.

Les conseillers de RCMP interviennent dans une multitude de petits projets auprès des PME, mais aussi pour de grandes entreprises dans le cadre de contrats qui se déploient sur un ou deux ans.

L'exigence des employeurs en termes de compétences, un personnel restreint, l'évolution des technologies, nécessitent la mise en place de processus dynamiques pour assurer l'évolution continue des employés, souligne M. Berthiaume.

« On se rend compte que la plupart des gestionnaires à qui l'on confie un groupe de travail n'y consacrent pas plus de 10 % de leur temps. Ils délaissent cet aspect pour gérer des budgets ou pour réaliser des tâches plus techniques. Il va falloir maintenant qu'ils rétablissent l'équilibre », avertit M. Berthiaume.

ISO 9002

Depuis mai dernier, RCMP est certifiée ISO 9002 pour ses produits de diagnostic portant sur différents tests d'évaluation des employés. Cette initiative revient à Jacques Gilbert, directeur gé-

ral de la consultation, très engagé dans le Mouvement québécois de la qualité.

Ce projet-pilote a d'abord visé les activités susceptibles d'être les plus litigieuses puisqu'elles portent un jugement, en théorie discutable, sur les capacités professionnelles d'une personne, entraînant des conséquences pour sa carrière. Bien qu'ayant des standards de pratique élevés, les conseillers de RCMP se sont rendu compte que leurs processus de travail étaient peu documentés.

La norme ISO 9002 a favorisé une interrogation systématique sur les méthodes de travail à standardiser. Une gestation de huit mois leur a permis de recentrer les tâches pour assurer une prestation de qualité complète et efficace.

Les délais d'intervention, la facturation, le suivi auprès du client, les mandats de chacun peuvent maintenant être contrôlés de façon plus rigoureuse. Le client peut aussi consulter en détail tous les aspects du contrat.

Au lieu d'avoir un responsable qualité, comme c'est le cas habituellement, l'implantation de la norme ISO 9002 a été répartie entre tous les membres de l'équipe, conseillers et adjoints.

Cette réussite fera bouler de neige. En 1998, RCMP veut étendre la norme à l'ensemble du service de psychologie industrielle dans tous les bureaux du Québec. « Notre accréditation n'est pas un levier pour nous distinguer de la concurrence, mais comme nous avons une clientèle importante dans le secteur manufacturier familière avec ISO, ça ne peut pas nuire », note François Berthiaume. ■

DRAKKAR
Services-conseils et placement
en ressources humaines

Pour des
compétences
sur
MESURE

Par le biais de l'assistance-conseil et de l'impartition,
nous vous proposons :

Les services-conseils	Les services de placement
<ul style="list-style-type: none"> • Développement organisationnel • Gestion des compétences • Rémunération et avantages sociaux • Santé et sécurité au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de cadres et de professionnels • Placement de personnel administratif • Placement de travailleurs de l'industrie

DRAKKAR RESSOURCES HUMAINES INC.

MONTRÉAL	TORONTO
Tél.: (514) 733-0655	Tél.: (905) 795-1397
Téléc.: (514) 733-2928	Téléc.: (905) 795-1391
1-800-887-1988	1-800-465-1970

Acier Charron : Progima a permis de consolider la relève

Pascal
Boret

Un entrepreneur a deux angoisses principales : la première est de ne pas manquer le démarrage de son entreprise; la dernière est de lui trouver une succession.

Chez **Acier Charron** à Boisbriand, le fondateur de l'entreprise, **Denis Charron**, était plutôt gâté : ses trois fils ont accepté le commandement de la place lorsque le capitaine s'est retiré après 30 années de service. Mais les belles histoires ont aussi un revers et la PME spécialisée en structures d'acier et métaux ouvrés a dû vite se rendre à l'évidence : sans un sérieux coup de volant, elle ne fêterait jamais ses 35 ans.

« Après un an, nous avons réalisé que nous n'étions pas des gestionnaires. En fait, on gérait comme des pompiers », reconnaît **Sophie Charron**, la fille du fondateur, qui s'est jointe très vite à l'entreprise.

En clair, les quatre nouveaux dirigeants éteignaient les incendies au fur et à mesure. « Nos objectifs n'étaient pas assez clairs et la communication entre nous et les employés en souffrent. »

Difficile aussi de reprendre une entreprise quand le personnel a fonctionné 30 ans sur le même modèle, un modèle au sein duquel la communication est informelle et les bons de commande sont griffonnés sur un bout de papier.

« Nous savions qu'il y avait un problème mais n'étions pas capables de l'isoler, ajoute Sophie Charron. Nous voulions améliorer le rendement de nos employés, mais on voyait aussi qu'ils ne savaient pas quoi attendre de nous. » Or le contexte économique de 1995-96 ne supportait pas les valse-hésitations. C'était la compétitivité ou la mort.

L'apport d'une société conseil

Acier Charron a bénéficié d'un *Programme d'amélioration de la main-d'oeuvre* et a pu se tourner vers une société conseil. L'entreprise assumait la moitié des frais, l'autre moitié était payée par les gouvernements fédéral et provincial.

« Le principal problème, c'est qu'il n'existait aucun mécanisme pour s'assurer que les employés recevaient les bonnes informations », note **Denys Dupuis**, du **Groupe Progima**, qui a conduit la réingénierie d'Acier Charron avec son collègue **Michel Leroux**.

M. Dupuis est entré dans l'usine à l'été 1996 et en est ressorti avec ce diagnostic. Il a ensuite rencontré les quatre

nouveaux directeurs pour établir des tâches bien définies pour chacun. Après avoir été employés de leur père, les frères Charron flottaient dans leur costume de direction.

On a remis de l'ordre dans leurs fonctions et on s'est entendus sur des objectifs clairs

pour l'entreprise.

La partie la plus importante a été jouée avec les employés. Il fallait non seulement les rencontrer, mais aussi s'assurer qu'ils collaborent au nouveau projet. « Nous oeuvrons dans un contexte de concurrence extrême. Une différen-

ce de 500 \$ sur une estimation de 90 000 \$ peut nous faire perdre un contrat. »

Chaque erreur de production, chaque petit retard devait être supprimé. « Acier Charron avait toujours valorisé le client, raconte M. Dupuis. Chaque petite erreur

leur coûtait beaucoup trop cher à rattraper. » Là encore, il a fallu apprendre à déterminer précisément les besoins du client.

Quelques mois et quelques comités plus tard - comités de formation, d'amélioration continue, de santé-sécurité,

etc., - l'entreprise est sauvée. Le chiffre d'affaires est en hausse de 20 %, des contrats importants ont été réalisés pour le **Cirque du Soleil** et les employés savent maintenant beaucoup mieux comment faire bénéficier l'entreprise de leur loyauté. ■

Un contact avec le savoir...

Entrée

La nouvelle économie : un monde où la technologie est omniprésente; le changement, une réalité incontournable; l'acquisition et l'application du savoir, l'un des principaux défis des entreprises. Dans ce monde, nous nous engageons à élaborer et à mettre en place des solutions d'affaires adaptées au nouveau contexte économique et conçues pour vous aider à relever les défis du XXI^e siècle.

Avec le savoir-être !

Pour y parvenir, nous mettons à votre disposition bien plus que du savoir-faire; nous vous offrons les avantages d'un **savoir-être** unique fondé sur l'innovation et l'efficacité. Un **savoir-être** qui caractérise la culture de nos conseillers et que notre cabinet conseil développe depuis plus de 12 ans.

Une nouvelle image... le même **savoir-être**.



Roy
Bourassa
associés

des solutions pour la nouvelle économieSM

Roy, Bourassa & associés inc.
Cabinet conseil
Technologies de l'information
et des communications

500, place d'Armes, bureau 2900
Montréal (Québec) H2Y 2W2
Téléphone : (514) 842-4874
Télécopieur : (514) 842-7891
mtl@roybourassa.com

5600, boul. des Galeries, bureau 310
Québec (Québec) G2K 2H6
Téléphone : (418) 626-5555
Télécopieur : (418) 626-9854
qbc@roybourassa.com



SM Marque de commerce de Roy, Bourassa & associés inc.

Des séances d'escalade pour améliorer l'esprit d'équipe

Ergon propose une formule originale pour améliorer la performance humaine en entreprise

Pascal Boret

Cette photo est aussi un cliché à force d'avoir été utilisée : un cadre gravit une montagne, une mallette à la main remplie de promesses. Eh bien, le Cabinet conseil Ergon a pris l'image au

mot mais trouve que c'est beaucoup plus facile d'escalader une montagne en équipe.

Pour améliorer les performances humaines dans une entreprise, la société conseil propose des séances d'escalade à l'intérieur d'un gymnase muni d'un mur artificiel.

« Au cours des différents

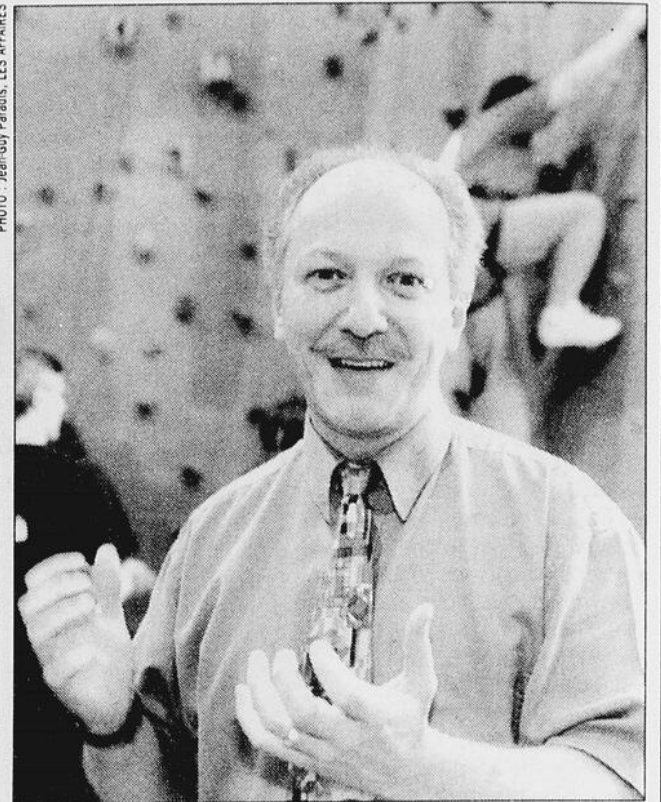
exercices de ce stage, les employés réalisent l'efficacité d'une équipe lorsqu'on tire parti des ressources de chacun », affirme Daniel Baril, président d'Ergon.

Nul besoin de détenir un brevet d'alpinisme pour participer à de telles séances. L'une d'entre elles a

d'ailleurs lieu dans une grotte fermée par un filet aux trous inégaux. Les 14 personnes enfermées sous la roche doivent s'en extirper sans passer par le même trou.

Concertation et logique sont au rendez-vous. Pendant ce temps, l'équipe d'Ergon analyse les comportements pour

PHOTO : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES



■ Daniel Baril : « Les gens sont surpris des résultats qu'ils obtiennent en travaillant ensemble. »

les transposer ensuite dans la vraie vie.

« Les gens retiennent davantage de cette expérience que lors d'un cours traditionnel », estime M. Baril, dont la firme s'occupe exclusivement de l'amélioration de la performance humaine en entreprise.

Plus tard, on divise l'équipe en trois et on demande à chacune d'aller chercher sur un mur les morceaux d'un casse-tête. Chaque équipe doit reconstituer un objet. Lorsque l'exercice est terminé, les trois équipes doivent se mettre ensemble pour remonter un casse-tête géant.

On l'a compris, le mur d'escalade n'est qu'un prétexte pour faire communiquer plusieurs personnes à l'intérieur d'un groupe.

Pourquoi un mur ? Parce que, comme dans la vie professionnelle, il présente des difficultés, offre des appuis et engendre des défis.

« Les gens sont surpris des résultats qu'ils obtiennent en

travaillant ensemble », ajoute Daniel Baril.

Chez Ergon, on se défend de donner des leçons ou d'humilier des employés devant leur collègues. Il faut dire qu'on se retrouve à la frontière d'un jeu dangereux et très proche de tests pratiqués lors de certaines entrevues.

« Nous ne sommes pas des thérapeutes et laissons les gens faire leur auto-évaluation », affirme M. Baril. Nous essayons d'être transparents avec les employés dès le départ parce que nous travaillons avec leurs émotions, ajoute M. Baril.

« Mais si on veut favoriser le changement en entreprise, il faut pouvoir compter sur toutes les forces. » ■

Tradition ~ innovation^{MC}

Ogilvy Renault offre, dans le respect de sa longue tradition d'excellence, non seulement des opinions juridiques mais des solutions d'affaires innovatrices répondant aux besoins changeants de ses clients. Un alliage du droit et des affaires axé sur l'avenir.

DROIT DES AFFAIRES

DROIT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

DROIT DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

LITIGES

OGILVY
RENAULT

AVOCATS

Montréal

1981, av. McGill College
Bureau 1100
Montréal (Québec)
H3A 3C1
Tél. : (514) 847-4747
Télec. : (514) 286-5474

Ottawa

45, rue O'Connor
Bureau 1600
Ottawa (Ontario)
K1P 1A4
Tél. : (613) 780-8661
Télec. : (613) 230-5459

Québec

500, Grande-Allée est
Bureau 520
Québec (Québec)
G1R 2J7
Contact : Pierre Cimon
Tél. : (418) 640-5004
Télec. : (418) 640-1500

Toronto

Bureau 2100, B.P. 141
Royal Trust Tower, TD Centre
Toronto (Ontario)
M5K 1H1
Tél. : (416) 216-4000
Télec. : (416) 216-3930

Londres

38 Charterhouse Square
Londres EC1M 6EA
Angleterre
Tél. : 011-44-171-600-9005
Télec. : 011-44-171-9006

Internet pour tous les bureaux : info@ogilvyrenault.com

Swabey Ogilvy Renault
Agents de brevets et de marques de commerce
Montréal Ottawa Toronto

Notre mission :
Vous aider à constituer
des équipes gagnantes.

Notre force :
Allier notre réseau à la
culture de votre entreprise.

Belle Isle Djandji

Recherche de cadres

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

Internet et l'an 2000 : un pactole pour MSI

Isabelle
Chassin

Quelle aventure pour les fondateurs du **Groupe de consultation en management et systèmes informatiques MSI**, Jacques Giguère et Jacques Boivin, de Québec : quitter le confort douillet du **Groupe CGI**, et se retrouver 15 ans plus tard à la tête d'une firme de 100 employés avec pignon sur rue dans la Métropole et dans la Vieille Capitale ! Cette audace a rapporté. L'an dernier, le chiffre d'affaires de MSI a augmenté de 60 %.

« Nous voulions offrir à plus large échelle notre expertise en développement et gestion de systèmes d'information acquise à Québec. Pour nous distinguer, nous avons appris très tôt à sentir à l'avance les besoins des marchés et à compléter nos expertises pour y répondre », affirme **Guy Béland**, associé.

Afin d'augmenter ses compétences, la société québécoise a acquis, il y a trois ans, **Stragestech**, un bureau spécialisé en conseil senior en réingénierie. Cette fusion a permis au groupe d'avoir des mandats plus stratégiques : plans directeurs, réingénierie de processus auprès de grandes entreprises.

Il y a un an et demi, lorsque la vague Internet s'est vraiment mise à déferler, le Groupe MSI a immédiatement engagé deux spécialistes compétents dans les technologies d'Internet. « Même si nous n'avions aucun mandat en ce sens, nous savions que nous devions être prêts car le client ne veut pas attendre. Nous avons donc mis en place une série d'outils et de logiciels pour tester différents produits Internet. »

Afin d'optimiser les interventions, les conseillers ont commencé par sensibiliser le personnel à ce média électronique. Chaque évaluation de produits faisait l'objet de discussion de groupe pour que tous puissent en profiter.

Selon M. Béland, ce type d'échanges permettait de trouver de nouvelles applications pour les clients. Les résultats ont suivi. En six mois, MSI a obtenu quelques mandats majeurs : le développement d'un système de gestion des stocks sur l'intranet pour la **Communauté urbaine de Montréal**; une étude d'impact sur l'installation d'une base de données de l'entreprise sur un intranet; la vente de produits d'assurance sur Internet dans un environnement sécuritaire.

« Cette année, nous visons des objectifs modestes : huit projets dans les technologies d'Internet. Nos projets sont de l'ordre de 25 000 \$ et moins. Bien que tentées, les

entreprises ne sont pas encore disposées à investir de façon importante dans ce domaine », ajoute M. Béland.

Les services Internet constituent 15 % du chiffre d'affaires de sa firme.

Opération an 2000

Certifiée **ISO 9001** depuis deux ans, MSI s'intéresse de près à la conversion des sys-

tèmes pour le prochain millénaire.

« Reconnus comme partenaire du gouvernement du Québec pour l'an 2000, nous menons actuellement cinq projets majeurs de conversion dont les valeurs s'échelonnent entre 1 et 4 M\$ ».

Les services de datation des systèmes pour l'an 2000 accaparent 30 % du chiffre d'affaires. Une autre propor-

tion de 15 % provient de la consultation et du prêt de ressources aux entreprises. La dernière fraction de 15 % est attribuable aux services d'impartition.

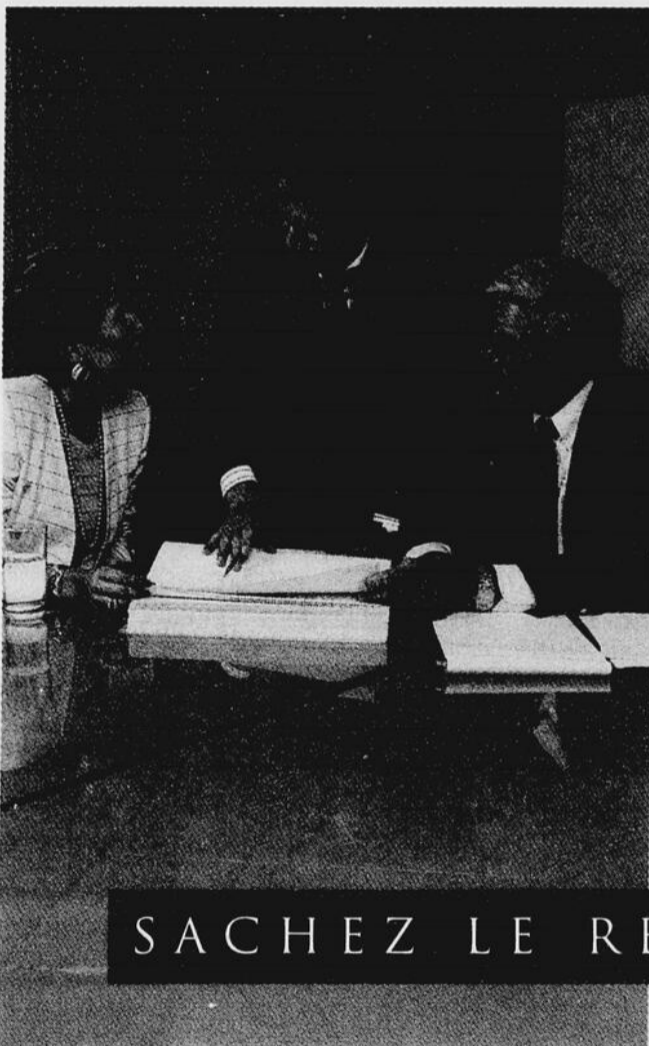
« Nous voulons développer ce secteur grandissant. De plus en plus, les organisations souhaitent réduire leurs coûts en confiant en sous-traitance ce qui concerne leurs systèmes informatiques. De cette

manière, elles peuvent se consacrer entièrement à leurs priorités d'affaires. »

Confiante dans l'avenir, MSI entend garder les pieds sur terre. « Nous savons que nous ne pouvons pas tout faire. Nous devons faire des choix, explorer sans arrêt les nouvelles technologies et, bien sûr, continuer de développer des solutions Internet. » ■

L'administrateur agréé conseiller en management

CMC



Pour faire face aux défis de la complexité, le dirigeant d'entreprise a besoin du conseiller en management pour l'aider à gérer le changement.

Par sa maîtrise des divers aspects de la gestion, par son expertise dans l'application d'un processus éprouvé d'intervention et par sa rigueur d'analyse, le conseiller en management représente une valeur ajoutée essentielle pour accroître l'avantage compétitif des organisations.

SACHEZ LE RECONNAÎTRE

Secteur conseil en management

Ordre des administrateurs agréés du Québec

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal (Québec) H3A 2M7

Tél. : (514) 499-0880 • 1-800-465-0880

<http://www.adma.qc.ca>

CMC

Le pouvoir de discerner

ADMA
ORDRE DES
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
DU QUÉBEC

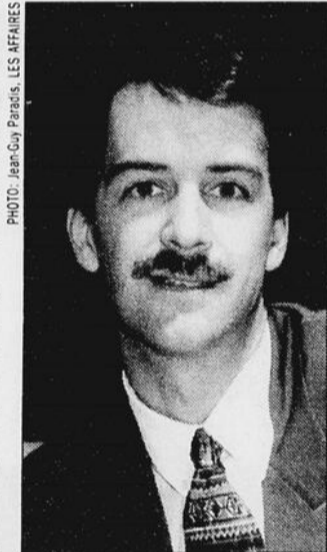
Goodhue aux États-Unis

Goodhue Conseil Logistique (GLC) réalisera encore l'an prochain 35 % de ses ventes aux États-Unis. GLC implante une nouvelle technologie (*Pen-based computer*) dans les entreprises qui font la gestion des routes de livraison (logistique). Un petit ordinateur remplace le papier et permet la saisie des données ainsi que la sélection de différentes opérations. (PB) ■

AGTI, présente également à Toronto

AGTI services conseils a ouvert récemment un bureau à Toronto. La société conseil, créée par d'anciens cadres de **DMR** lorsque la firme canadienne a été rachetée par l'américaine **Amdhal** emploie aujourd'hui 80 personnes.

Elle a décroché récemment son premier contrat à l'international, avec **LOT** en Pologne. AGTI a le mandat d'effectuer une étude technologique des besoins pour les systèmes de réservation et de gestion de la flotte et équipages de la société d'état polonaise. (PB) ■



■ **Guy Béland** : « Nous menons cinq projets majeurs de conversion à l'an 2000. »

L'aide au développement, un marché sous-exploité

Trop peu d'entreprises québécoises en profitent

Pascal
Boret

Les entreprises québécoises auraient avantage à se tourner vers le marché énorme que représente l'aide technique aux pays en développement. C'est du moins l'avis de **Michel Côté**, président de **CRC Sogema**, l'une des rares sociétés conseils au Québec à faire affaire entièrement dans ce secteur de l'économie.

« L'aide internationale ne baisse pas autant que l'on croit, affirme M. Côté. Dans certains domaines, elle est même en augmentation. Le marché de l'aide technique pèse environ 35 milliards de dollars et les pays riches n'ont aucune intention de la diminuer. Ce ne ferait qu'accroître le fossé avec le Sud. »

M. Côté sait de quoi il parle. Présent dans ce secteur depuis la fin des années 1980, il est spécialisé maintenant dans la réforme des politiques fiscales des pays en développement. Conscient des occasions multiples qui éclosent

■ **Michel Côté** : « Le marché de l'aide technique pèse environ 35 milliards de dollars et les pays riches n'ont aucune intention de diminuer cette aide. »

dans ces pays, il souhaiterait voir s'engager davantage des compagnies québécoises, notamment dans le domaine de la santé.

« Le secteur de la santé est très en demande là-bas. Les firmes de haute technologie qui en ont plein les bras au Québec devraient se risquer à l'extérieur. Mais elles n'essayent pas ou lorsqu'elles le font, elles ne prennent pas le temps voulu. »

M. Côté met leur frilosité sur le compte d'une méconnaissance des risques et d'une absence de contacts. En Algérie par exemple, CRC Sogema a annulé un contrat en 1992, à une époque où plusieurs étrangers se faisaient tuer. Aujourd'hui, même si les médias le rapportent mal, la situation a changé. Il est



PHOTO : JEAN-GUY PARADIS, LES AFFAIRES

possible de nouveau de faire des affaires en Algérie.

« Par contre, je comprends très bien qu'une entreprise ne sache pas comment obtenir de marchés, continue M. Côté. Mais avec les contacts que j'ai développés depuis

des années, nous pourrions parvenir à des résultats. »

Établir des partenariats

Selon lui, CRC Sogema ne peut répondre à elle seule à

d'importants mandats auxquels elle a accès. Mais en partenariat avec d'autres entreprises, elle pourrait s'y attaquer.

Depuis 1992, date à laquelle cette société conseil a commencé à travailler sur l'administration fiscale dans des petits pays des Caraïbes, la demande ne cesse d'augmenter et les revenus aussi, assure M. Côté.

Avec une trentaine de projets en cours, CRC Sogema réalise un chiffre d'affaires de 13 M\$ qui devrait passer à 15 M\$ l'an prochain.

Les mandats les plus importants sont en cours dans les Caraïbes, au Liban, ou encore au Mali. « Au Mali, nous avons obtenu un contrat de 14 M\$ sur quatre ans. Nous devons revoir toute la politique fiscale et instaurer un système de collecte d'impôts », précise M. Côté.

« Pour de nombreux pays pauvres, les revenus ont provenu longtemps des droits de douane. Mais, avec la libéralisation des échanges, les recettes se sont effondrées avec les droits.

« Par contre, la plupart des grandes sociétés d'État qui ne payaient pas d'impôts ont été privatisées et doivent maintenant cotiser. »

Au Mali, il faut faire la réingénierie des systèmes, créer un logiciel de collecte, former les fonctionnaires.

La plupart des contrats sont obtenus par le biais de l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI) ou par des organisations mondiales, telle la Banque mondiale. Aguerri par des années d'expérience, M. Côté connaît aujourd'hui les ficelles du financement de l'aide internationale.

« On apprend également à apprécier la concurrence », dit-il. Quant aux fusions des grandes sociétés conseils, il ne croit pas qu'elles aient une influence sur ses affaires.

« Nous connaissons déjà les pays dans lesquels les grandes firmes ont décidé de s'installer. Il suffit de les éviter et d'aller ailleurs. » Inutile de vouloir concurrencer **Price Waterhouse** en Europe de l'Est. Par contre, en Algérie, c'est tout à fait possible. ■

OKA

... Parce que c'est une question de confiance et de professionnalisme.

Gestion informatique OKA Itée

2075, rue University, bureau 750
Montréal (Québec) H3A 2L1
Téléphone : (514) 282-9334

CABINET - CONSEILS EN INFORMATIQUE

■ **Dion Management**
GROUPE CONSEIL inc.

« Le recrutement de cadres est plus qu'une question de hasard »

- Recherche de cadres
- Conseil de direction et d'organisation
- Gestion stratégique des Ressources Humaines
- Profil de compétences

Montréal (514) 861-3331 • Québec (418) 657-6693 • Toronto (416) 867-1176

Membre de INTERNATIONAL SEARCH ASSOCIATES **isa**

PARIS • BOSTON • HONG KONG • LONDRES • NEW YORK • SAN FRANCISCO • TORONTO

Gestion des stocks : un art difficile à maîtriser

Pascal
Boret

Les entrepreneurs évaluent mal le coût de leurs stocks. C'est du moins ce que croit **Robert Bastarache**, associé chez **Athéna Groupe Conseil**. Il estime que les fabricants ont trop tendance à utiliser le taux de financement bancaire pour calculer ce que coûtent les stocks.

C'est oublier bien vite, selon lui, une kyrielle de coûts connexes qui font grimper l'addition en fin d'année. « En fait, si l'on tient compte du coût du capital et autres frais de manutention ou d'entreposage, on arrive vite à des taux effarants », affirme M. Bastarache.

Le président de la société conseil de Sainte-Foy s'appuie d'ailleurs sur une étude de l'*American Production and Inventory Control Society* (APICS) qui chiffre le coût réel des stocks à 38 % en moyenne.

Elle prend en compte le coût de capital, qui est une pondération entre le taux de financement bancaire et le coût d'opportunité d'immobiliser des fonds dans des stocks sans pouvoir les utiliser à d'autres fins.

Elle tient aussi compte des frais d'équipements de manutention et des systèmes de gestion proportionnels aux stocks entreposés.

Elle ajoute les dépenses pour la main-d'oeuvre assignée à cette gestion et les assurances.

« Évidemment, suivant la quantité et la taille des produits, les dépenses liées aux stocks varient, rappelle M. Bastarache. Il coûte plus cher d'entreposer des rouleaux de papier que des bagues en diamant. Mais d'une manière générale, les entreprises pourraient économiser sur leur gestion des stocks si elles s'approvisionnaient mieux. »

Commander au bon moment

L'art de la gestion consiste aussi à commander au bon moment. Les manufacturiers commandent souvent en retard et se retrouvent confrontés à des ruptures de stocks. Ils interprètent mal ce phénomène et commandent davantage la fois suivante. « Mais ce n'est pas la solution; cela ne fait que gonfler les stocks. »

En fait, la plupart des fabricants se font livrer de grosses quantités de produits car ils bénéficient alors d'économies d'échelle. M. Bastarache estime que c'est un faux problème. « Un industriel ne doit pas s'encombrer de stocks qui ne lui serviront pas immédiatement dans le seul but d'éco-

nomiser sur le transport. » Si le transport est trop cher, c'est là qu'il faut faire des efforts et négocier avec la compagnie de camionnage.

Même chose lorsque votre fournisseur vous livre 10 fois trop de pièces pour vous faire bénéficier d'économies d'échelle.

« Votre fournisseur a le moyen de régler ses équipements pour fabriquer au même prix la quantité de marchandises qui vous est nécessaire. »

M. Bastarache part d'un constat simple : « À la limite, si l'on vous livrait toutes les heures, vous n'auriez pas be-

soin d'accumuler de stocks inutiles. » Ainsi, vous ne devez pas subir les contraintes des autres. Autre exemple : les fabricants incluent dans leur délai de livraison le temps pour eux d'acheter les matières premières.

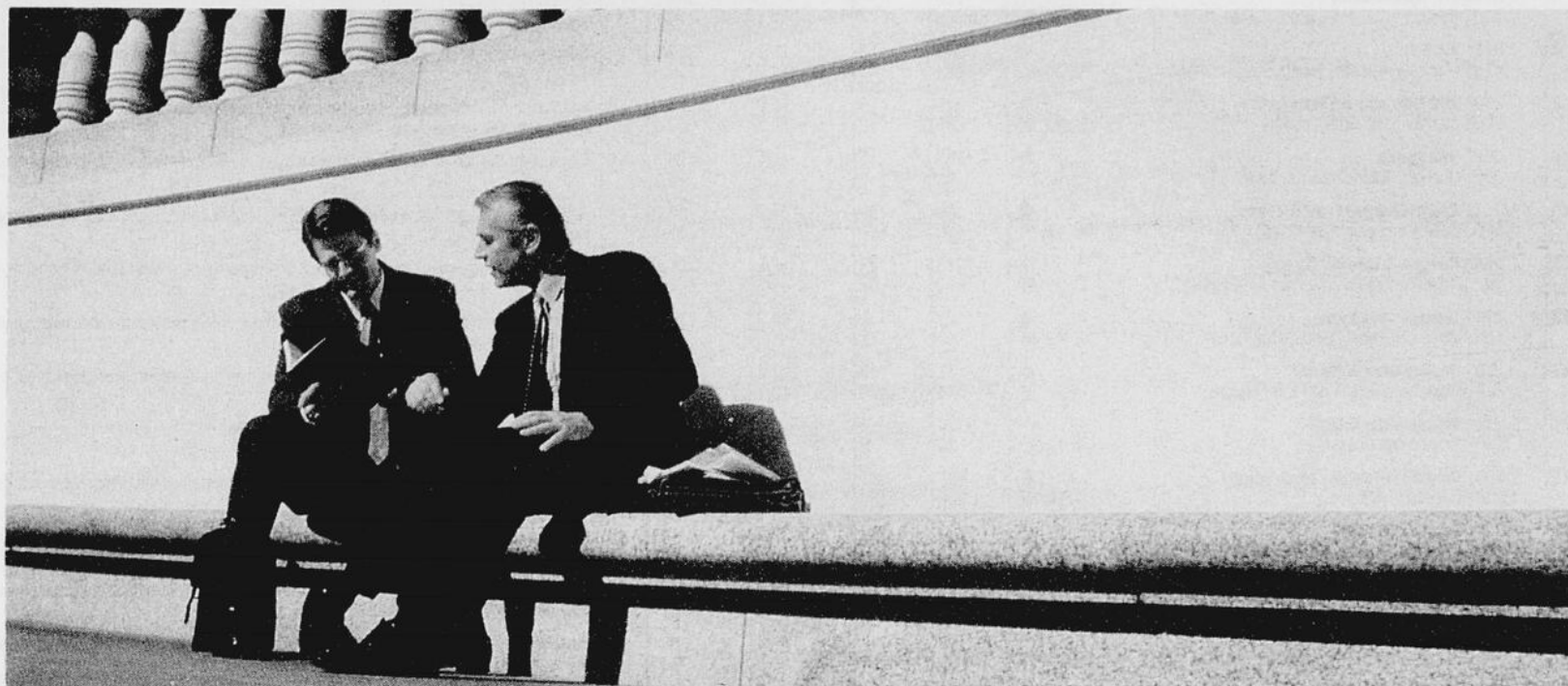
Cela leur évite de se retrouver avec des stocks, mais ça

allonge les délais de livraison. M. Bastarache conseille de conclure avec son fournisseur une entente pour laisser prévoir ses achats, sans commande ferme.

Formé à l'école américaine pour avoir participé à l'aménagement d'usines pour **Ford** en Europe, au Mexique ou

aux États-Unis, M. Bastarache a décidé voilà seulement trois ou quatre ans de développer le marché au Québec.

Athéna se spécialise dans les stratégies manufacturières et logistiques. Outre M. Bastarache, elle compte deux autres associés, **Erik Blanchet** et **Stéphane Leclerc**. ■



NOUS N'AVONS PAS DE CLIENTS.

NOUS N'AVONS QUE DES PARTENAIRES.

Qui a dit qu'en affaires il n'y avait pas d'amis? Lorsque vous faites affaire avec Desjardins Ducharme Stein Monast (DDSM), vous êtes considéré non pas comme un client, mais comme un allié, un partenaire.

Il nous aurait été impossible de devenir l'un des plus grands cabinets d'avocats du Québec sans avoir instauré ce climat de confiance et de complicité qui fait notre réputation. Depuis des décennies, nous oeuvrons en collaboration avec des gagnants et participons activement à la vie économique, financière et sociale du pays.

Chez DDSM, nous sommes 130 avocats qui avons établi des alliances dynamiques et profitables au Canada, par notre affiliation avec Tory Tory DesLauriers & Binnington, et partout dans le monde grâce au réseau international Lex Mundi.

Mais, pour nous, le fait d'être un important cabinet, solidement implanté, disposant de multiples ressources, ne voudrait pas dire grand chose sans nos partenaires... sans vous!



DESJARDINS DUCHARME STEIN MONAST

SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF
A V O C A T S

VOUS AVEZ LE DROIT DE RÉUSSIR

600, rue de la Gauchetière Ouest, bur. 2400, Montréal (Québec) H3B 4L8. Tél. : (514) 878-9411.
1150, rue de Claire-Fontaine, bur. 300, Québec (Québec) G1R 5G4. Tél. : (418) 529-6531.
Site Web : www.ddsm.ca Courriel : avocat@ddsm.ca

Sociétés conseils / 1997



Rang/employés au Québec	Nombre employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	fin d'exercice	Nombre prof.	Nombre associés	Revenu		Rang/revenu au Québec	SPÉCIALITÉS
						Canada Dernier exercice M\$	Québec Dernier exercice M\$		
1	1 500	Bell Sygma	↕	750	—	800,0	n.d.	—	Technologies de pointe intégrant communications et informatique; solutions de télécommunications mondiales; gestion de systèmes et de réseaux
	3 500	Europe, Asie-Pacifique, Amér./N/S/centrale	31/12/96	1 800	—	13,0	n.d.		
2	1 450	CGI	↕	1 310	1 310	500,0	100,0	2	Services-conseils et gestion de systèmes en informatique, télécommunications et gestion
	3 650	[incl. rev. dernières acquisitions]	30/09/97	3 300	3 300	309,8	33,3		
3	1 100	Groupe conseil DMR	↕	990	—	650,0	n.d.	—	Planification stratégique, architecture, réingénierie, développement, impartition, maintenance d'applications, entreposage de données, conversion à l'an 2000
	7 000	Canada, USA, Eur., Australie, N.-Zélande	31/12/96	6 300	—	117,4	n.d.		
4	500	Groupe LGS	↕	450	19	92,1	44,0	3	Intégration de systèmes, technologies de l'information et conseil en management
	1 100	Canada, France	31/03/97	990	28	10,4	5,5		
5	475	Drakkar Ressources humaines	↕	31	—	n.d.	n.d.	—	Ressources humaines, gestion des compétences, rémunération, placement de personnel administratif, cadres, professionnels et travailleurs de l'industrie, etc.
	570	Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick	31/12/96	35	—	n.d.	n.d.		
6	375	SHL Systemhouse	↕	300	—	1 500,0	120,0	1	Intégration/systèmes, développement de logiciels, impartition, ingénierie des processus d'affaires, architecture technologique d'entreprise, année 2000
	7 200	Canada, USA, Amér./Sud, Europe, Asie	31/12/96	5 400	—	7,1	27,7		
7	373	icotech	↕	341	3	25,7	22,5	11	Services-conseils en informatique, conception et développement en informatique, télécommunication
	415	Montréal, Québec, Toronto, Ottawa, Paris	31/10/97	381	4	12,7	10,3		
8	360	APG Solutions & Technologies	↕	324	9	50,0	34,0	4	Intégration de technologies (sécurité, Internet), conseils stratégiques (plan directeur, gestion, réingénierie), développement de systèmes (client-serveur)
	500	Canada, USA, France, Chine	31/12/96	485	12	56,3	47,8		
9	359	Systematix	↕	332	5	35,0	24,5	9	Conseils et gestion de systèmes informatiques, développement-support, intégrateur de produits SAP, conversion An 2000
	505	Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	31/05/97	463	7	4,5	2,1		
10	301	Caron Bélanger Ernst & Young	↕	235	35	138,0	34,0	4	Actuariat, avantages sociaux, régime/retraite, rémunération, technologie de l'information, réingénierie, communications, traduction, impartition,
	1 120	[fusion en cours avec KPMG]	31/12/96	809	129	20,0	13,3		
11	258	Coopers & Lybrand Conseil	↕	239	12	n.d.	n.d.	—	Conseil au management, fusion/acquisition/financement, privatisation, impartition, systèmes d'information, gestion du changement, amélioration du rendement, etc.
	727	[fusion en cours avec Price Waterhouse]	31/12/96	652	53	n.d.	n.d.		
12	250	Groupe-conseil Aon	↕	102	37	65,0	30,0	6	Régimes de retraite, assurance collective, rémunération, ressources humaines, santé-sécurité au travail, gestion d'actif, planification financière, communication
	550	Qué., Ont., Man., Sask., Alta, C.-B.	31/12/96	226	71	n.d.	n.d.		
13	225	Société Conseil Mercer	↕	78	48	127,4	28,2	7	Régimes de retraite, rémunération, ressources humaines, assurances collectives, planification financière, communication, sondages d'opinions
	866	[excl. l'acquisition de Foster Higgins]	31/12/96	378	203	10,7	8,8		
14	210	Groupe Léger & Léger	↕	24	5	5,6	5,2	36	Recherche marketing, mesures d'impact, sondages
	270	Province de Québec	31/12/96	26	5	7,7	9,5		
15	209	Deloitte & Touche Groupe conseil	↕	180	17	222,8	25,2	8	Stratégie, marketing, réingénierie, serv. financiers, systèmes/gestion, ressources humaines, technologie de l'information, transformation organisationnelle, etc.
	1 500	Réseau mondial	31/08/97	1 268	106	25,0	19,0		
16	204	Groupe Uniconseil	↕	183	15	15,0	15,0	14	Conseils et services en informatique, commerce électronique, sécurité informatique, centres d'appels, réseautique, gestion, etc.
	208	Montréal, Québec, Brésil, France	30/09/97	187	15	38,9	38,9		
17	201	Groupe Informission	↕	190	19	13,0	10,0	20	Intranet, RECYC2000, migration automatisée, client/serveur, scientifique, systèmes temps réel, systèmes embarqués, sécurité réseaux, datawarehouse
	204	Amér./N, Europe, Argentine	30/11/97	193	19	62,5	28,2		
18	200	Groupe Quantum	↕	180	2	n.d.	n.d.	—	Analyse pour orientation en informatique, développement de systèmes, gestion de projets, intégration, recrutement
	1 050	Québec, Ontario, N.-B., N.-É., USA	30/06/97	900	5	n.d.	n.d.		
19	195	Roy, Bourassa & Associés	↕	185	8	11,8	11,8	18	Planification stratégique, réingénierie des processus, développement informatique, gestion de centres, télécommunication, réseaux, client-serveur
	195	Montréal, Québec, Ottawa	31/05/97	185	8	47,5	47,5		



une approche qui fait siens vos propres intérêts

accompagnement en gestion des technologies de l'information

NOUVELLES TECHNOLOGIES

- Inforoute, Internet, Extranet, Intranet
- Travail de groupe: collectif
- Intégration et évolution

CONDUITE DE PROJETS

- Planification de projets stratégiques
- Gestion des risques et des bénéfiques
- Gestion multi-clients et multi-fournisseurs

MISE EN OEUVRE

- Applications basées sur les nouvelles technologies
- Déploiement de progiciels intégrés

GESTION DES CHANGEMENTS

- Transformation des processus d'affaires
- Transition technologique
- Déploiement de nouvelles façons de faire

AGTI SERVICES CONSEILS INC.

Montréal : (514) 843-2484
 Québec : (418) 650-4955
 Toronto : (416) 366-5898
 Internet : info@agti.ca

CERTIFIÉE ISO 9001

POSER UN REGARD NEUF

AVEC DES YEUX PLUS HUMAINS

SYSTÈMES INFORMATIQUES

Fierté: L'équipe exceptionnelle que nous avons constituée.

Notre profession: Concevoir, intégrer et développer des systèmes informatiques.

Notre différence: La conviction que notre expertise ne peut s'exprimer que par un engagement quotidien aux côtés du client.

À l'avant-poste du futur informatique, ICOTECH vous ouvre de nouveaux espaces de performance. Détenteur de la certification ISO 9001: 1994, ICOTECH offre un large éventail de services-conseils, notamment la planification, la réingénierie, le développement, la migration à l'an 2000 et l'entretien de systèmes informatiques.



CONSEILLERS EN INFORMATIQUE
 UNE LOGIQUE DE HAUTE PERFORMANCE

ET UNE VISION PLUS PRAGMATIQUE

Sociétés conseils / 1997



Rang employés au Québec	Nombre employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	fin d'exercice	Nombre profess. Québec Total	Nombre associés Québec Total	Revenu		Rang/revenus au Québec	SPÉCIALITÉS
						Canada Dernier exercice MS	Québec Dernier exercice MS		
20	181	Gestion informatique Oka	↕	162	4	n.d.	n.d.	—	Prestation de services, projets clés en main, services-conseils, recrutement
	181	Montréal	31/07/97	162	4	n.d.	n.d.		
21	175	Gespro Informatique	↕	157	2	13,7	13,0	16	Services-conseils, intégration, produits logiciels (transport, foresterie, environnement, internet)
	180	Canada, USA, C.E.E., Afrique	31/10/97	162	2	5,4	23,8		
22	171	Progestic	↕	165	26	21,5	16,1	13	Conseillers en administration, informatique, bureautique et vérification intégrée
	292	Montréal, Ottawa, Pinawa, Winnipeg, Toronto, Mali	30/09/97	282	41	19,4	16,7		
23	170	Groupe MEI	↕	168	2	n.d.	n.d.	—	Informatisation des forces de vente, développement et réseau de télécommunications
	180	Qué., Ont., USA, Mexique, Japon, Europe	31/08/97	178	2	n.d.	n.d.		
24	169	Groupe Conseil KPMG	↕	130	23	n.d.	n.d.	—	Stratégie, amélioration/performance, ressources humaines, gestion du changement, réingénierie, ISO 9000, réaffectation, finances des sociétés, éthique/intégrité
	n.d.	[fusion en cours avec Ernst & Young]	28/02/97	—	—	n.d.	n.d.		
25	165	Gestion Proben	↕	154	2	9,3	8,2	24	Développement de systèmes, informatique, bureautique, sites web
	165	Montréal, Québec	30/04/97	154	2	3,3	-1,2		
25	165	Raymond, Chabot, Martin, Paré	↕	119	20	25,5	23,7	10	Immobilier, recherche de cadres, transition de carrière, «coaching», impartition de personnel, évaluation du potentiel, juricomptabilité et litige, etc.
	180	Québec, Ontario, international	31/12/96	132	20	4,9	4,9		
27	164	Cognicase	↕	149	—	6,2	4,9	37	Conversion, migration et modernisation automatisée de systèmes informatiques, conversion à l'an 2000 et de OS/2 à NT
	164	Canada, USA, Europe	31/10/96	149	—	55,0	40,0		
28	145	Tecsult Éduplus-Famic	↕	116	—	28,0	7,0	29	Formation, dev. ressources humaines, éducation, études économiques, communications, management, technologies/information, simulateurs, logiciels et didacticiels
	256	Cda, Europe, Afr., Asie, Amér./latine, CEI	30/09/97	206	—	3,7	n.d.		
29	144	Informatique MultiHexa	↕	123	3	n.d.	n.d.	—	Formation en informatique standard et sur mesure, certifiée, assistée par ordinateur; formation professionnelle collégiale, réseaux
	160	Québec, Ontario, N.-B., C.-B., Liban	30/06/97	136	3	n.d.	n.d.		
30	140	Mallette Maheu et Arthur Andersen	↕	120	8	n.d.	n.d.	—	Réingénierie, gestion par activité, qualité/ISO 9000, information/gestion, positionnement, marketing du high tech, finances, redressement, impartition, fusions
	252	Réseau mondial	31/08/97	233	18	n.d.	n.d.		
31	125	Larochelle Gratton	↕	115	6	8,2	8,2	24	Solutions d'affaires pour commerce électronique; intégration, conception/réalisation, architecture technologique, télécommunications (technologie internet)
	125	Province de Québec	28/02/97	115	6	41,4	41,4		
32	124	MKS Informatique	↕	110	—	16,4	13,5	15	Services informatiques, conception de logiciels, intégration de systèmes, planification stratégique de projets, formation
	149	Québec, USA	31/10/97	125	—	4,5	-2,2		
33	123	AGTI Services conseils	↕	118	—	12,0	n.d.	—	Services-conseils en informatique
	125	Montréal, Québec	31/12/96	120	—	n.d.	n.d.		
34	120	Sisca	↕	107	3	8,5	8,5	22	Concepteur de logiciels (manufacturier, municipalités), environnement technique, développement et personnalisation, implantation de systèmes, intégrateur, etc.
	120	Province de Québec	30/09/97	107	3	13,3	13,3		
34	120	Entreprises Giro	↕	110	—	12,0	0,9	60	Informatique/recherche opérationnelle; horaires/routes de véhicules (transport public, postes, municipal, collecte des ordures, distribution)
	120	Canada, USA, Europe, Australie, Japon, Afrique	30/06/97	110	—	33,3	40,6		
36	118	Towers Perrin	↕	64	15	91,4	18,1	12	Actuariat, conception/administration de régimes de retraite et avantages sociaux, gestion de l'actif, rémunération, communication, ressources humaines, etc.
	643	Canada	31/12/96	294	57	11,1	5,8		
37	116	Price Waterhouse	↕	93	12	n.d.	n.d.	—	Gestion du changement, technologie de l'information, réingénierie de processus, impartition, conseils financiers, recherche de cadres
	686	[fusion en cours avec Coopers & Lybrand]	31/12/96	581	61	n.d.	n.d.		
38	110	Prosig Informatique	↕	103	3	n.d.	n.d.	—	Développement de systèmes, implantation de produits logiciels et géomatique, distribution des logiciels Oracle (finance) et Maximo (entretien préventif)
	110	Canada	31/07/97	103	3	n.d.	n.d.		

Suite p. B14

COGNICASE est un **chef de file** mondial dans le domaine de la modernisation des **systèmes informatiques** et des conversions à **l'an 2000**. Grâce à sa gamme **d'outils logiciels** et à ses **processus** éprouvés, déjà mis à l'oeuvre auprès de plus de **100 clients**, COGNICASE vous garantit la tranquillité d'esprit à des **prix** défiant toute **concurrence**.



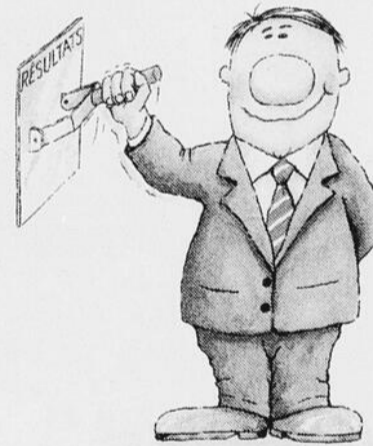
...▶ **COGNICASE** ◀...

La **puissance** de l'automatisation dans la **modernisation** des systèmes **informatiques**

Communiquez avec nous au **(514) 866-6161**
Visitez notre site WEB **www.cognicase.ca**

Syndrome des résultats automatiques:

croissance populaire parfois hasardeuse voulant que la bonne gestion d'un projet ou d'un investissement produise automatiquement les résultats escomptés.



En réalité, il faut savoir composer avec la multitude de facteurs pouvant entraîner le demi-succès du projet le mieux conduit tels que la déréglementation des marchés, l'évolution de la technologie, de nouvelles acquisitions, le réaménagement de votre personnel, la globalisation des marchés, etc.

Notre rôle consiste à veiller à ce que, dès le début, la gestion de votre investissement serve au mieux vos intérêts et, quoi qu'il arrive, qu'elle soit garante de votre réussite.

Rappelez-vous, la réussite ne souffre pas les demi-mesures.

Éliminez les risques inutiles. Venez nous voir.

www.dmr.com



Une société Amdahl

Des gens de résultats

Sociétés conseils / 1997

Cahier spécial

Rang/employés au Québec	Nombre employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	fin d'exercice	Nombre prof. Québec Total	Nombre associés Québec Total	Revenu		Rang/revenus au Québec	SPÉCIALITÉS
						Canada Dernier exercice M\$	Québec Dernier exercice M\$		
39	109	Lafond + Associés	↕	32	8	3,8	3,8	41	Planification financière/stratégique, gestion/relève, dev. organisationnel, actuariel, régimes/retraite, avantages sociaux, formation, ressources humaines, etc.
	109	Province de Québec	31/08/97	32	8	46,9	46,9		
40	105	Beltron, Technologie de l'information	↕	75	2	6,4	5,7	33	Développement d'applications en client/serveur utilisant langages orientés-objets; ingénierie tests fonctionnels, gestion, télécommunications, haute technologie
	115	Prov. de Québec, région d'Ottawa, USA	31/12/96	90	2	16,6	29,7		
41	102	Groupe MSI	↕	100	9	n.d.	n.d.	—	Conseil en gestion des systèmes d'information et en application des technologies
	102	Province de Québec	31/12/96	100	9	n.d.	n.d.		
42	100	GSI Environnement	↕	58	8	10,0	9,0	21	Expertise technique reliée à l'environnement: gestion intégrée des déchets solides/liquides, des résidus industriels/traitement des sols/matrices, R&D, etc.
	100	Canada, USA, Colombie, France	30/04/97	58	8	-16,7	15,4		
42	100	Cogem International	↕	37	6	n.d.	n.d.	—	Plans marketing, études de marchés, telemarketing, planification d'entrepôts et de magasins; planification et design de magasins et centres commerciaux
	118	Canada, Europe/Ouest, Amér./Sud	31/12/96	50	8	n.d.	n.d.		
44	93	MLLA & Associés	↕	88	—	10,5	10,5	19	Conseils en gestion, systèmes et technologies de l'information (réingénierie, commerce électronique, inforoute, maîtrise d'oeuvre, technologies client-serveur)
	93	Montréal, Québec, international	31/12/96	88	—	23,5	23,5		
45	86	EDS Canada	↕	70	—	457,0	n.d.	—	Service informatique (développement, intégration, gestion de systèmes et procédés)
	2 400	International	31/12/96	1 900	—	0,4	n.d.		
46	85	Adecco Québec	↕	70	—	n.d.	n.d.	—	Recrutement, service de placement, impartition, recrutement massif
	85	Province de Québec	31/12/96	70	—	n.d.	n.d.		
46	85	ETIC	↕	80	4	5,5	5,5	35	Intégration de systèmes d'information, migration d'applications, développement de solutions sur mesure, logiciels pour associations/syndicats
	85	Québec, Montréal	30/09/97	80	4	10,0	10,0		
48	84	Logibec Groupe informatique	↕	—	—	8,0	7,6	28	Développement de logiciels d'application, implantation, intégration et entretien de systèmes de gestion de l'information, formation
	85	Canada, USA	30/09/97	—	—	33,3	35,7		
49	80	Saine Marketing	↕	40	4	5,7	5,7	33	Plan stratégique et marketing, plan de lancement de nouveaux produits, étude de potentiel, sondage, groupe de discussion
	80	Montréal	31/10/96	40	4	11,8	11,8		
49	80	Groupe Optimum - Conseil	↕	47	22	n.d.	n.d.	—	Régimes de retraite/ass. collectives, gestion/risques, sécurité/revenu, rémunération, assurances, informatique, santé/sécurité au travail, risques internationaux
	80	Montréal, Québec	31/12/96	47	22	n.d.	n.d.		
49	80	Informatique Conseil Plus	↕	72	3	4,5	4,5	38	Exploitation des systèmes, connectivité et gestion de la technologie
	80	Province de Québec	31/01/97	72	3	12,5	12,5		
49	80	Alliance Commerciale Technologique	↕	70	—	6,0	1,0	59	Services-conseils en CFAO (formation, support et développement avec logiciel CATIA); développement de logiciels dans le domaine du langage Agents
	85	Canada, USA, France, Japon, Corée	31/10/97	75	—	100,0	42,9		
53	76	Groupe Secor	↕	57	14	14,0	12,0	17	Stratégie d'entreprises, économie et technologie, gouverne, santé, qualité de service, marketing, développement international
	85	Québec, Ontario, Europe, Afrique	31/08/97	66	15	27,3	33,3		
54	75	ICC Informatique Côté Coulombe	↕	58	2	8,0	8,0	26	Conception de logiciels innovateurs et haut de gamme spécialisés pour la gestion
	75	Québec, Ontario, N.B.	30/11/96	58	2	60,0	60,0		
55	72	CIA	↕	67	—	2,8	2,8	44	Consultation en informatique
	72	Province de Québec	31/03/97	67	—	23,9	23,9		
56	70	Services Serti	↕	40	9	6,1	6,1	32	Technologies de l'information, conception, développement, intégration, formation et support de système de gestion, télécommunication, réseautique, Internet
	70	Amér./N/Latine, Asie, Europe, Afrique	3/02/97	40	9	7,0	7,0		
57	68	Groupe BGM	↕	49	1	10,0	8,0	26	Réingénierie logistique et processus de travail, analyse stratégique et simulation, aménagement d'usine/entrepôt, intégration de systèmes, formation multimédia
	126	Canada, USA, Europe, Afrique, Asie	31/05/97	61	1	11,1	n.d.		

Consultem



...Partenaire
de votre évolution



- ▶ Études et gestion de projets
- ▶ Conception et développement de projets
- ▶ Architecture et intégration de réseaux

759, Square Victoria, Bureau 520
Montréal (Québec) H2Y 2J7
Tél. : (514) 849-9412

Conseillers en informatique



**INFORMATIQUE
CONSEIL PLUS INC.**

Services-conseils spécialisés en
exploitation informatique

- Support de systèmes d'exploitation (WINDOWS NT, NOVELL, UNIX, VAX, MVS, AS/400)
- Études d'orientation technologique
- Organisation du support informatique
- Relève informatique et sécurité d'accès
- Support et développement Internet et Intranet

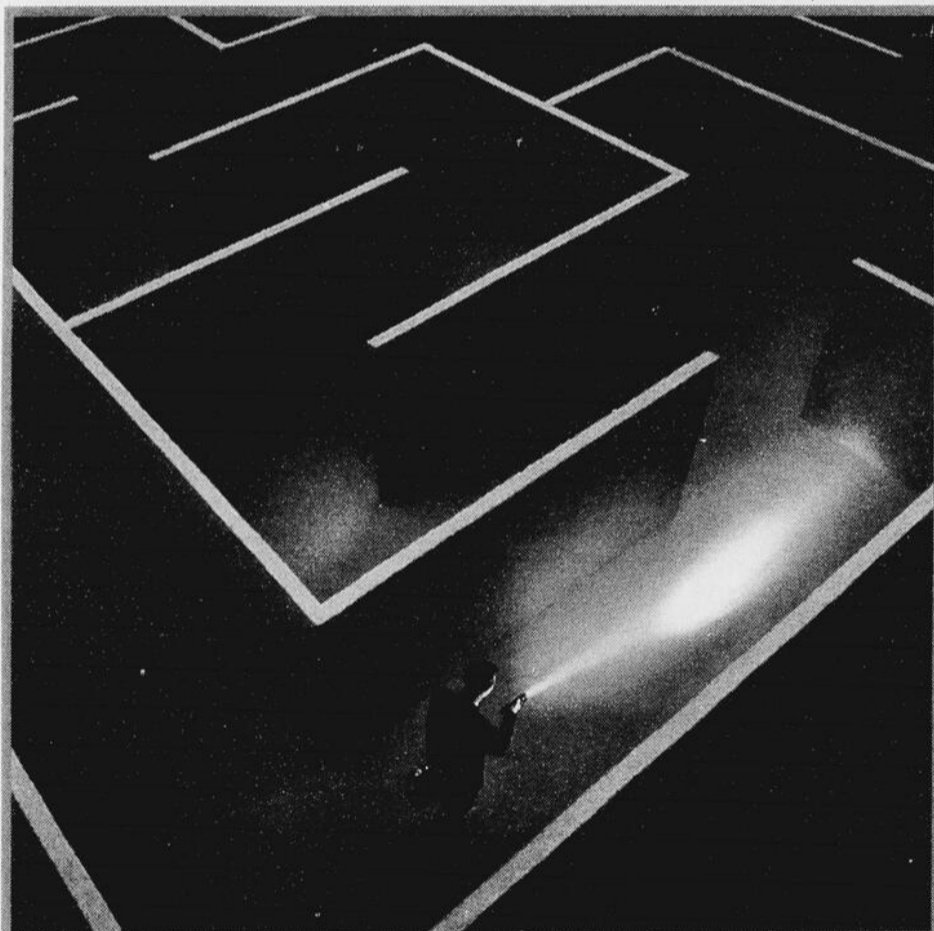
1255, Université, suite 1000, Montréal (Qc) H3B 3W6
Téléphone: (514) 861-3299
Télécopieur: (514) 861-3979
a/s Sylvain Gagnon
Courriel: gagnons@icp.qc.ca

Sociétés conseils / 1997 *Cahier spécial*

Rang employés au Québec	Nombre employés Québec	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	fin d'exercice	Nombre prof. Québec	Nombre associés Québec	Revenu		Rang / rev. bruts au Québec	SPÉCIALITÉS
						Canada Dernier exercice M\$	Québec Dernier exercice M\$		
						Variation en %	Variation en %		
58	65	Groupe CFC	↕	40	12	9,7	6,5	31	Ressources humaines, management, formation du personnel, développement organisationnel, qualité, psychologie industrielle, fusion, acquisition, réseautage
	65	Province de Québec	31/08/97	40	12	31,1	-9,7		
59	60	Groupe RDS	↕	45	8	n.d.	n.d.	—	Implantation de nouvelles technologies de gestion (qualité, production, innovation, ressources humaines et informatique appliquée); ISO 9000/14000, HACCP, PGQ
	64	Québec, USA, Europe, Asie	30/04/97	48	13	n.d.	n.d.		
60	58	Société Watson Wyatt Canada	↕	39	—	50,9	8,5	22	Régimes de retraite/assurances collectives/santé et sécurité du travail, IARD, rémunération, communications internes, systèmes/gestion informatisés, formation
	360	Amériques, Europe, Asie, Australie, Chine	30/06/97	234	—	2,0	49,0		
61	51	Systèmes Proxima	↕	48	3	2,3	2,3	48	Système de gestion de la clientèle (Pro-Cable); convergence en télécoms, conseils
	52	Province de Québec	31/03/97	49	3	-28,0	-28,0		
62	50	Lévesque, Bohémier & associés	↕	47	3	3,2	3,2	43	Services-conseils en informatique et bureautique, développement de système, intégration, placements permanents en informatique
	50	Province de Québec	30/06/97	47	3	14,3	14,3		
63	48	KOM International	↕	38	5	n.d.	n.d.	—	Conseil en logistique, distribution et entreposage, gestion achats/approvisionnements, amélioration de la productivité
	50	Québec, USA, Europe/Ouest, Russie, Asie	31/08/97	40	5	n.d.	n.d.		
64	45	Gr. cons. Parisella Vincelli Associés	↕	34	2	9,6	4,4	39	Développement gestion/productivité, formation, qualité, réingénierie, communications, services ISO, implication des employés, résolution de problèmes
	72	Canada, USA	30/08/97	60	2	-7,7	-29,0		
65	40	CRC Sogema	↕	15	3	8,0	n.d.	—	Conseil en gestion, formation et systématisation, études d'impact environnemental
	135	Québec, Afrique, Antilles, Amér. centrale, M-Orient	31/07/97	85	3	14,3	n.d.		
66	35	Innovitech	↕	32	3	5,7	4,0	40	Développement stratégique, commercialisation/nouvelles technologies; financement/projets innovation technologique; montage/gestion de consortiums «hi-tech»
	35	Canada, Europe	31/03/97	32	3	38,8	8,9		
67	34	Stratégem	↕	22	3	n.d.	n.d.	—	Planification/achats média, analyse/recherche média, consultation en télé-radiodiffusion, commandites média, formation en média
	34	Province de Québec	31/10/97	22	3	n.d.	n.d.		
68	33	Groupe Proficom	↕	30	3	n.d.	n.d.	—	Normes ISO 9000, financement, crédit d'impôt R&D, plan d'affaires, études de marché, diagnostic/plan de formation et de ressources humaines, courtage immobilier
	33	Province de Québec	31/12/96	30	3	n.d.	n.d.		
68	33	Murray Axmith	↕	14	7	n.d.	n.d.	—	Réaffectation de cadres, planification de carrière, orientation retraite, coaching, ateliers de recherche d'emploi, gestion du changement, gestion de carrière
	135	Canada, USA, Australie, Singapour, Europe	31/12/96	82	26	n.d.	n.d.		
70	30	Perform	↕	16	—	n.d.	n.d.	—	Formation et colloques
	30	Québec, Maritimes, Ontario	31/07/97	16	—	n.d.	n.d.		
70	30	André Filion & Associés	↕	15	4	n.d.	n.d.	—	Psychologie industrielle, réaffectation, gestion et planification de carrière, formation, pré-retraite, évaluation du potentiel
	32	Montréal, Québec, Hull/Ottawa	30/09/97	17	4	n.d.	n.d.		
70	30	Isogroup Consultants	↕	19	5	n.d.	n.d.	—	Planification stratégique, structure organisationnelle, fusions et acquisitions
	50	Canada, USA, Europe	31/12/96	34	5	n.d.	n.d.		
70	30	DBM International	↕	16	4	200,0	n.d.	—	Leadership et compétences organisationnelles, gestion du changement, profil de compétences, évaluation 360, coaching exéc., gestion de carrière et réaffectation
	1 500	International	31/12/96	625	4	n.d.	n.d.		
74	29	Collège d'Extension Cartier	↕	24	2	n.d.	n.d.	—	Diagnostic organisationnel, analyse/climat de travail, plan de formation, conception/matériel didactique, formation, processus d'amélioration continue
	29	Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick	31/12/96	24	2	n.d.	n.d.		
75	27	Consultem	↕	21	2	3,0	1,8	52	Technologies de l'information (bases de données, réseautique, entrepôt de données), gestion de projet
	61	Québec, France, N.Y., Chicago, Indonésie	31/12/96	53	2	43,4	46,3		
75	27	Consultants Shepell	↕	25	—	13,0	2,0	49	Programmes d'aide aux employés
	150	450 points de service au Canada	30/06/97	113	2	23,6	35,6		

Recherche : Céline Gélinas-Beauchamp - Téléphone : (514) 392-2005 - Adresse électronique : gelinasc@mail.transc.com

Tableau : LES AFFAIRES



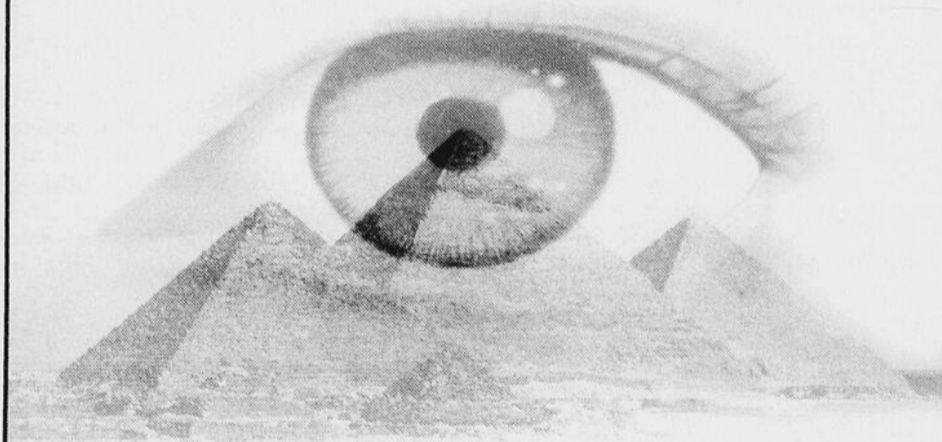
AVEZ-VOUS L'IMPRESSION D'ÊTRE DANS UN CORRIDOR SANS ISSUE ?

Les changements vous bousculent et vous compliquent la vie. La transformation d'entreprise et le rôle que peuvent y jouer les Nouvelles Technologies de l'Information (NTI), c'est notre métier. Laissez-nous vous aider à prendre en main le changement qui s'impose.



GRUPE LGS INC. Téléphone : (514) 861-2673 Télécopieur : (514) 861-3832 Internet : www.lgs.ca

NON SEULEMENT SOMMES-NOUS DES ARCHITECTES



MAIS NOUS POSSÉDONS AUSSI LES OUTILS

Depuis 30 ans, DBM a démontré son expertise en «Architecture de compétences». Nous savons ce que veut dire «leadership, attributs organisationnels et changement». Nous possédons plus de 150 bureaux à travers le monde dont 14 au Canada et notre relation d'affaires avec Lominger Limited Inc. porte ses fruits.



Pour de plus amples informations, veuillez communiquer avec Denis St-Amour, Président, Joseph Anstett, Vice-président exécutif, associé au (514) 843-6886

Drake Beam Morin (Montréal) Inc.
999, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 600, Montréal (Québec) H3A 3L4
Télécopieur: (514) 843-6107 Internet: www.dbm.montréal.qc.ca

GESTION DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

Impartition des ressources humaines : la tendance se maintient

Au tour de Bell Nordic de se doter d'un service d'impartition en ressource

ces humaines. **Jean-Marc Legentil**, associé principal, propose une formule souple

pour les entreprises qui n'ont pas les moyens de s'offrir un département de ressources

humaines à temps plein.

« Nous pensions cependant que cette activité allait démarrer plus vite. La concurrence est assez forte », dit-il.

Bell Nordic fait affaire autant avec les grandes entreprises que les PME. Spécialisé dans le conseil en gestion, M. Legentil insiste notamment sur les normes *Kai-Zen* d'amélioration permanente : « Le Kai-Zen n'est pas une mode, c'est un mode de vie. Ce que nous amenons dans les entreprises c'est la mise en pratique rapide d'outils de qualité que nous connaissons depuis longtemps. »

Pour se démarquer de la concurrence des énormes sociétés conseils, M. Legentil compte sur la faiblesse de ses frais fixes. (PB) ■

PHOTO : JEAN-GUY PÉRELS, LES AFFAIRES



■ Jean-Marc Legentil

MultiHexa vise le monde

MultiHexa, spécialisée dans la formation en haute technologie, entend servir le marché anglophone de Montréal et ouvrir 250 bureaux dans le monde.

Partant de 16 bureaux au Québec, deux en Ontario, un au Liban et deux en France, le groupe conseil entend faire la promotion de la formation virtuelle et s'étendre par le biais de maîtres franchiseurs.

« Nous sommes en train de créer des classes par l'intermédiaire d'Internet. C'est tout un défi technologique », confie **Christian Chabot**, directeur national des ventes. (PB) ■

Cueillez les fruits de l'expérience



Depuis maintenant 15 ans, le Groupe Progestic prodigue des conseils et fournit des services de haute qualité, dans le domaine des technologies de l'information. En tout temps, l'équipe cherche à assurer l'entière satisfaction de sa clientèle par l'excellence de ses interventions. Déjà plus de 200 entreprises, institutions et organismes au Canada et à l'étranger ont pu bénéficier de son expertise.

Pour préparer demain, vous pouvez cueillir aujourd'hui les fruits de l'expérience en faisant appel aux professionnels du Groupe Progestic.

Le Groupe Progestic est détenteur d'une certification ISO 9001.

GROUPE PROGESTIC
CONSEILLERS EN GESTION ET EN INFORMATIQUE INC.

360, rue Saint-Jacques
Bureau 400
Montréal (Québec) H2Y 1P5
(514) 842-7995

MONTRÉAL TORONTO OTTAWA WINNIPEG

Gespro : la croissance par les logiciels

Gespro développe un logiciel pour le domaine de l'environnement. *COPS* (critères orienteurs de produits solutions) est un système de tarification des déchets, une sorte de police de l'environnement.

« C'est le plus risqué de tous nos logiciels, affirme **Mario Girard**, président de Gespro. Mais aujourd'hui, une entreprise ne peut pas se permettre de fabriquer des programmes déjà existants. Il faut toujours innover. »

Le risque ne fait pas peur au **Fonds de solidarité de la FTQ** qui a investi, avec **Innovatech**, la somme de 3 M\$ dans Gespro. Ils deviennent actionnaires minoritaires de l'entreprise.

Certains logiciels de Gespro fonctionnent déjà avec succès, dont *TelBus*, à la **Société des transports de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM)**. La **Société des Transports de Laval** vient aussi de faire appel à la firme québécoise.

« En 1994, au moment des grandes fusions de compagnies d'impartition informatique, nous avons opté pour une formule hybride pour Gespro. »

« Tout en gardant l'activité de conseil, nous avons décidé aussi d'offrir des solutions avec nos propres logiciels », indique Mario Girard.

L'activité de logiciels représente aujourd'hui 20 % des 13 M\$ du chiffre d'affaires de Gespro; 80% va au secteur du conseil.

M. Girard compte bien inverser cette tendance dans les trois prochaines années tout en continuant la croissance de l'entreprise. (PB) ■

Osiris, architecte de réseaux

Chez **Osiris**, le véritable défi n'est pas l'an 2000 et toutes ses mises à jour mais plutôt de permettre à la masse d'informations informatiques en circulation de se frayer un chemin dans des réseaux organisés.

Osiris a baptisé son procédé *architecture de réseau*. Autrement dit, rendre compatibles des plates-formes différentes, permettre à des entreprises d'échanger de l'information sans problème de communications.

« Nous avons prévu une augmentation de la demande dans ce domaine, explique **Michael Kirkham**, directeur général. Les entreprises vont avoir besoin de concevoir des systèmes pour échanger de l'information entre une plate-forme *Unix* et une *Windows NT*, par exemple. »

Selon M. Kirkham, la demande en informatique ne connaîtra pas de limites. « Tant que les ordinateurs progresseront à ce rythme et qu'Internet continuera à se développer, nous serons occupés. Les intranets seulement devraient augmenter de 4 000 % dans les cinq prochaines années. »

On n'a toujours pas digéré la sortie du *Pentium (586)* que le *Pentium pro (686)* est déjà sur le marché et que l'on entend chuchoter des rumeurs sur le 786. (PB) ■

*Avant de mondialiser
votre entreprise,
consultez-en une
qui l'a déjà fait.*

Deloitte & Touche
Groupe Conseil

1, Place Ville-Marie, bureau 3000
Montréal (Québec) H3B 4T9 Tél.: (514) 393-7115

Partie intégrante de
Samson Bélair/Deloitte & Touche

Apprenez l'anglais à Toronto !

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

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

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

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

Brochure gratuite et liste des clients