

CAHIER SPÉCIAL

Le No 1 de la finance et de l'économie au Québec

LES AFFAIRES

Montréal, samedi le 27 janvier 1990

CAHIER B 16 pages



Vous vouliez une carrière internationale, non ? Alors, c'est entendu, on revient vous chercher dans deux ans....

CARRIÈRES

Vers un monde moins tendre

■ Le libre-échange, la libéralisation de l'Europe de l'Est, l'intégration de l'Europe de l'Ouest, l'émergence des économies asiatiques, tous ces phénomènes qui peuvent nous paraître bien éloignés par moment, auront un impact direct sur nos carrières, ici même, au Québec.

D'abord, nos entreprises — les experts le répètent assez souvent, peut-être qu'un jour elles le réaliseront — devront poser des gestes draconiens pour améliorer leur compétitivité. Le Québec n'est pas une société qui valorise beaucoup la compétition entre les individus. Héritage catholique.

Ailleurs, aux États-Unis notamment, les entreprises sont gérées comme si elles étaient en état de guerre. Il est de bon ton, chez les *friendly americans*, d'arracher les dents, crever les yeux, découper en rondelles et piétiner les restes de ses compétiteurs. *Business as usual*.

Puis, si vous avez déjà transigé avec nos cousins français, vous savez sans doute que notre tendresse en affaires ne vient pas des gènes qu'ils nous ont laissés.

Donc, nos entreprises devront changer. Celles qui ne l'ont pas encore fait, et elles sont nombreuses, devront

reléguer les vieux modes de gestion aux oubliettes une fois pour toutes.

Cela signifie en outre l'aplatissement de la pyramide hiérarchique. Les premiers touchés seront les cadres intermédiaires. Ces cadres, du moins ceux qui survivront, verront leurs tâches considérablement transformées. En outre, elle sera bel et bien révolue l'époque de la promotion automatique à intervalle régulier. Les cadres intermédiaires devront se faire à l'idée d'occuper leur poste pendant de longues périodes.

Ils devront aussi faire des pieds et des mains, non pas pour se tenir à jour et informés des tendances de leur secteur, mais pour voir venir ces tendances avant même qu'elles ne soient perceptibles aux autres.

Au Japon, chaque cadre consacre trente jours par année à sa formation, alors qu'ici, la moyenne est de quatre jours. Tôt ou tard, ce déficit nous retombera sur le nez et ça risque de faire mal.

Ensuite, la mondialisation de l'économie favorisera les cadres ayant acquis une expérience dans les ligues internationales.

Sans doute l'Accord de libre-échange entre notre pays et les États-Unis permettra-t-il à plusieurs d'entre eux d'aller faire leurs dents au sud du 49^e parallèle. À

Washington, Jerry Ficklan, porte-parole du département de l'immigration, a indiqué aux AFFAIRES que 3 209 canadiens avaient obtenu un permis de travail temporaire aux États-Unis, dans le cadre de l'Accord en 1989. Il est impossible pour l'instant de savoir combien de Québécois figuraient parmi ceux-ci.

Au Québec, la main-d'oeuvre, même chez les cadres, n'a pas la réputation d'être particulièrement mobile. Il faudra pourtant s'adapter.

Enfin, non seulement devons-nous apprendre rapidement à faire affaires à l'étranger au nom de nos entreprises québécoises, mais il faudra aussi se faire aux cultures différentes au sein des entreprises étrangères qui viendront faire affaires ici même ou encore, qui achèteront nos entreprises.

Le mouvement est déjà commencé et le choc des cultures est bel et bien présent. Par exemple, cette entreprise asiatique qui requerrait de son chasseur de tête un candidat de race blanche et de sexe masculin pour son bureau de Montréal. Pas tout à fait dans l'esprit de notre Charte des droits.

NORMAND SAINT-HILAIRE



LES AFFAIRES, samedi 27 janvier 1990 - cahier spécial B-2

Les Québécois bien placés pour faire le pont entre les mentalités européennes et américaines

Marché du travail des années 90: la tendance

■ Renforcement du contrôle des coûts de production, automatisation et informatisation accrues, renforcement des politiques de ressources humaines et internationalisation des marchés.

Voilà, selon la demi-douzaine d'experts consultés par LES AFFAIRES,

les quatre facteurs qui touchent en profondeur nos entreprises et leur main-d'œuvre au cours de la décennie prochaine.

«Les années 1970 furent marquées par une forte croissance économique. Nos gestionnaires ont ensuite été soumis à une douche froide au cours de

la décennie que nous venons de quitter. Aujourd'hui, nous en sommes à intérioriser les leçons reçues et certaines tendances qui s'étaient déjà dégagées voici quelques années vont prendre leur vitesse de croisière et rentrer dans nos moeurs pour les dix prochaines années», ex-

plique Yves Elkas, président du cabinet conseil en ressources humaines Yves Elkas.

En cela, le Québec et le Canada ne se distinguent guère des États-Unis. En effet, les experts de la firme Grant Thornton de New York tiennent un langage semblable à celui des spécialistes d'ici. Mentionnons que Grant Thornton est une importante entreprise internationale de comptables et de consultants en gestion, utilisant les services 2 900 employés et disposant de bureaux dans 55 pays partout dans le monde.

Selon Dan Seidner, directeur chez Grant Thornton pour le Wisconsin, les employeurs qui réussissent se retrouvent parmi ceux qui sont devenus de véritables fanatiques du contrôle des coûts de production. Ceci signifie pour les patrons une connaissance approfondie de leur entreprise et de leur concurrence et une plus grande souplesse pour desservir leur clientèle.

M. Seidner souligne également que certains

modes de gestion, en particulier ceux importés du Japon, comme c'est le cas du contrôle d'inventaire juste-à-temps, qui en étaient ici à leurs premiers balbutiements il y a à peine dix ans, font aujourd'hui partie intégrante de notre paysage nord-américain. Les cadres ayant déjà intégrés ces nouvelles connaissances professionnelles devraient se voir nettement avantagés sur le marché du travail.

«Il ne peut exister de contrôle efficace des coûts au sein d'une entreprise sans que l'on atteigne le degré le plus élevé d'informatisation. Cela est encore plus vrai pour l'industrie manufacturière. Dans ce dernier cas, les compagnies qui réussiront à mettre sur pied un système interactif, intégrant ordinateurs et automatisation, auront un immense avantage sur leurs concurrents moins informatisés», prédit M. Seidner.

Cela peut signifier un sérieux avertissement pour l'industrie manufacturière du Québec qui est très en retard à ce chapitre, no-

tamment sur l'Ontario. La forte concentration de PME dans la province explique sans doute partiellement notre faiblesse en ce domaine.

Constatation plus encourageante toutefois quant à l'informatisation: «La micro-informatique, c'est sans doute la grande révolution qui s'est faite au cours de la décennie précédente. Aujourd'hui, il est possible à un coût abordable à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de se doter d'un système informatique correspondant à ses besoins.

«Cela a eu un impact énorme qui va se poursuivre pendant les prochaines années sur notre main-d'œuvre puisque des compétences parfois très approfondies sont exigées actuellement de tous les employés, quel que soit leur rang dans la compagnie», souligne M. Elkas.

L'élément humain

Des emplois moins routiniers grâce à l'informatisation, mais aussi un prix à payer: «Avec des em-»

Sobeco

La bonne direction

- Gestion des ressources humaines
- Actuariat et avantages sociaux
- Informatique

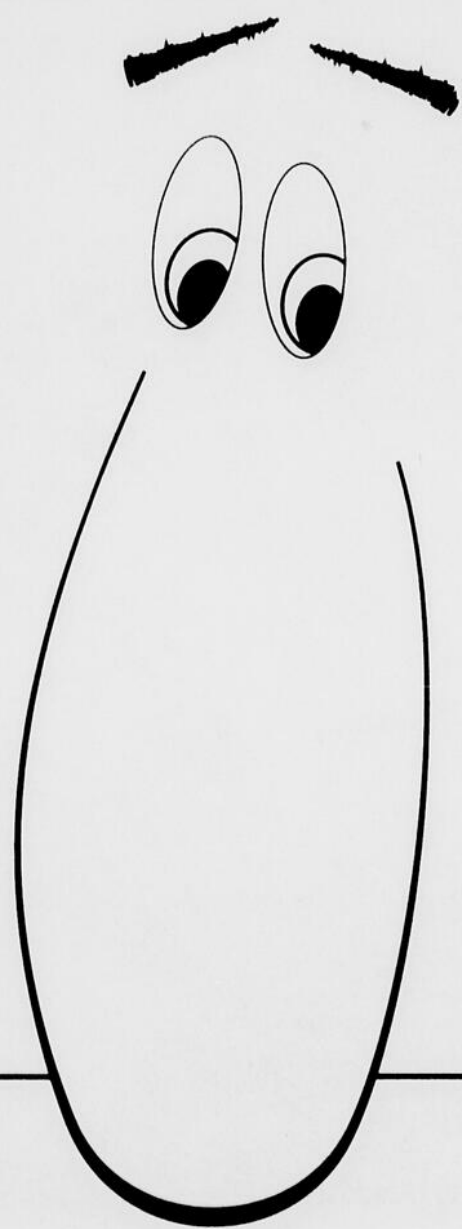
Expertise professionnelle en ressources humaines

- Recrutement de cadres supérieurs
- Rémunération
- Évaluation psychologique
- Étude organisationnelle
- Réaffectation
- Productivité
- Formation

L'expertise Sobeco s'appuie sur plus de 25 ans de conseils à la direction d'entreprises

Calgary (403) 264-9710	Toronto (416) 594-0395	Montréal (514) 878-9090	Québec (418) 529-4536	Fredericton (506) 458-9081
---------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------	-------------------------------

VOUS CHERCHEZ DU PERSONNEL?



Finis les honoraires professionnels au prorata du salaire annuel du candidat.

Finie l'insertion d'annonces publicitaires trop coûteuses.

Finis l'examen de nombreux curriculum vitae qui prend trop de temps.

La Solution: le Club d'Employeurs de Profil International

Nous vous offrons, à vous employeurs, une façon extrêmement efficace et économique pour combler des postes en étant membres de notre Club d'Employeurs.

Quatre types de cartes de membres adaptées à vos besoins pour un **tarif annuel fixe**:

- Carte Or
- Carte Sélection
- Carte Perle
- Carte Junior

Une fois membre, vous avez droit aux bénéfices et avantages suivants:

- Accès illimité à notre Méga-Banque de candidats oeuvrant dans tous les domaines.
- Abonnement gratuit pour un (1) an au journal Profil (description de centaines de candidats et articles chaque mois).
- Rapport sur les candidats.
- Vérification des compétences.

FLAIREZ LA BONNE AFFAIRE



455, St-Antoine ouest, suite 505, Montréal (Québec) H2Z 1J1
(514) 954-1064

est à l'internationalisation et à la spécialisation

Photo Jean-Claude Paradis, LES AFFAIRES



Guy Lemelin: «Mon expérience me démontre que dès qu'une entreprise atteint 50 M\$ de chiffre d'affaires, elle pensera à recruter un cadre avec une expérience internationale.»

plais de plus en plus spécialisés, les employeurs éprouveront davantage de difficultés à recruter du personnel qualifié. Les gestionnaires se devront de *fidéliser* leur personnel et de recourir à des politiques de formation et de perfectionnement efficaces et continues», note **Claude Daigneault**, président du cabinet conseil Claude Daigneault.

Pour M. Daigneault, ceci signifie également une

simplification des strates hiérarchiques au sein des entreprises et, à moyen terme, la disparition de la notion de cadre intermédiaire.

C'est aussi l'opinion de **William Erfourth**, directeur chez Grant Thornton au bureau de Détroit: «Cela demandera, pour les années à venir, une coopération et une polyvalence accrues à tous les travailleurs d'une entreprise. On devrait assister à

l'avènement d'une nouvelle race de responsables des ressources humaines capables de convaincre l'employeur que le personnel se gère au même titre que tous les éléments constitutifs de l'entreprise.»

La mondialisation des marchés

«Présentement, le tiers de nos clients nous réclament un candidat possédant une expérience internationale. Ce pourcentage

est en progression constante et se retrouve auprès de toute notre clientèle, quel que soit le gabarit de l'entreprise», déclare **Guy Lemelin**, responsable des ressources humaines chez **Raymond Chabot Martin Paré (RCMP)**.

Le phénomène de l'internationalisation des marchés, encouragé par l'Accord de libre-échange et les perspectives de l'Europe de 1992, demeure certes un des grands enjeux des années 1990-2000. Il est encore trop tôt pour apprécier l'impact de cette nouvelle donnée sur le marché du travail au Québec, même si l'on se plaît à souligner la polyvalence culturelle et le bilinguisme de notre main-d'oeuvre.

«Les Québécois sont de toute évidence bien placés pour faire le pont entre les mentalités européennes et nord-américaines. Nos ca-

dres demeurent sans doute moins aguerris pour affronter le défi que représente les marchés d'Orient. Mais, pour que nous soyons en mesure de profiter de ce léger avantage, il va falloir que nos employeurs mettent de l'avant d'authentiques politiques de réintégration de

leurs employés à leur retour au pays. Ce n'est pas le cas actuellement», affirme **Pierre Goyer**, conseiller principal en recherche de cadres chez **Peat Marwick**.

**MICHEL
DE SMET**



**Claude
Daigneault**

cabinet conseil en ressources humaines inc.

15 ans d'expérience reconnue en recrutement de cadres intermédiaires et supérieurs, tant auprès de la grande entreprise que des PME.

- Service personnalisé
- Efficacité éprouvée

(514) 861-4600

**La plus grande force
de votre entreprise:
Vos ressources humaines.**

**Laissez-nous vous aider à
les améliorer, en vous offrant
nos services**

- développement organisationnel,
- recherche de cadres,
- réaffectation de personnel cadre,
- orientation de carrière,
- évaluation du potentiel,
- rémunération,
- gestion du stress
- programmes d'aide aux employés (P.A.E.)

MALLETTE MAJOR MARTIN
CONSEILLERS EN ADMINISTRATION

Montréal, Québec, Sherbrooke,
Longueuil, Rimouski, Chicoutimi,
Alma

Le Groupe
Mallette



**FORMATION
PROFESSIONNELLE
DES ADULTES**

ORIENTATION

RECYCLAGE

PERFECTIONNEMENT

**FORMATION EN
ENTREPRISE**

VOYEZ LA RÉUSSITE

PENSEZ CFP

**VENEZ NOUS RENDRE VISITE AU
SALON CARRIÈRES ET PROFESSIONS
À LA PLACE BONAVENTURE
DU 26 AU 30 JANVIER**



**Commission de
formation
professionnelle
de la
main-d'oeuvre**

- Région métropolitaine de Montréal
5350, rue Lafond
Montréal (Québec) H1X 2X2
(514) 725 5221
- Région de Québec
1010, rue Borne
Québec (Québec) G1N 1L9
(418) 685 1265

Les années 1990 nous promettent des moyens technologiques intégrés et plus faciles à utiliser qui favoriseront le développement des rôles dans un contexte de travail en équipe.

Gilles Valiquette, directeur de l'information chez IBM Canada, prévoit l'intégration de plusieurs technologies pour créer des liens entre les employés. Selon lui, le partage de l'information à tous les niveaux de l'organisation favorisera la polyvalence des tâches et la démocratisation du rôle décisionnel.

On possède déjà la majorité des techniques. En effet, plusieurs milliards ont été investis en recherche et développement, mais les applications doi-

vent être popularisées de façon graduelle.

«Il importe avant tout de s'assurer de bien comprendre les besoins des humains et de favoriser l'utilisation des nouveaux outils. Le défi ne réside donc pas dans la découverte d'une technologie d'avant-garde, mais dans les moyens de bien s'en servir et de l'intégrer pour évoluer.»

Le contexte du *village global* conditionne l'évolution des besoins. Désormais, la qualité, la productivité et le service constituent les pôles de survie pour l'entreprise et l'économie nord-américaine en général. Le concept des équipes d'action et de l'intégration de tous les secteurs de l'entreprise s'impose comme la voie uni-

Souplesse et capacité de communiquer seront à l'honneur

Décennie 1990: la technologie

Le travail à la maison n'est pas pour demain

De l'avis des deux experts interrogés par LES AFFAIRES au sujet des nouvelles technologies et de leur impact sur l'organisation des tâches, le travail à la maison n'est pas pour demain.

Le télécopieur, les ordinateurs personnels portatifs, le téléphone cellulaire auraient déjà pu révolutionner notre mode de vie.

Un jour, nous profiterons d'outils intégrés, or-

dinateur, téléphone et télécopieur. Ou encore de cette petite merveille qui nous permettra d'enregistrer la voix pour la décoder et la fixer en mémoire. Nous aurons tous accès à des banques de données relationnelles reliées par réseau de télévision, de téléphone ou par modem.

Malgré ces outils merveilleux, il demeure peu probable que les humains choisissent de s'isoler.

que pour assurer la compétitivité.

«L'accélération de la mise en marché des outils

En effet, il est prouvé que les individus appelés à travailler seul, dans leur voiture, comme le font beaucoup de représentants, souffrent très souvent du manque de contact informel. Cette solitude engendre la démotivation et la baisse du rendement.

Par contre, la recherche d'efficacité par une meilleure gestion du temps, le vieillissement des réseaux

rouliers urbains, le souci de préservation de l'environnement sont autant de facteurs qui amèneront sans doute les organisations à adopter des horaires beaucoup plus souples.

D'ailleurs, il n'est pas impensable que les gouvernements contribuent à cette évolution en établissant des mesures pour répartir et contrôler le flot des véhicules aux heures de pointe.

de pointe est favorisée par l'acceptation et la compréhension de leur rentabilité», affirme Gilles Valiquette. Il est donc extrêmement difficile de prévoir ce que les cinq prochaines années nous réservent.

Tentons quand même une incursion dans le domaine des probabilités.

Adieu, les secrétaires

L'utilisation répandue des fonctions de calendrier, d'agenda, de courrier et de mémos électroniques en réseau introduit une vision élargie de la gestion du temps ainsi que du rôle de la secrétaire.

Chez IBM d'ailleurs, ce titre n'existe plus. Toutes celles qui le portaient sont devenues *adjointes administratives*. Elles créent désormais un lien fonctionnel entre les divers intervenants et se chargent de coordination, de support bureautique et d'autres tâches qui contribuent de façon immédiate au développement des affaires.

Nous pouvons aussi entrevoir une utilisation plus répandue de systèmes experts dotés d'intelligence artificielle. À partir de l'énoncé d'une situation, ils suggèrent une série de possibilités et d'hypothèses

École des Hautes Études Commerciales
Affiliée à l'Université de Montréal



Le Service de placement H.E.C.

Attentif, efficace et gratuit

Pour recruter des candidats dans tous les domaines de la gestion: comptabilité, économie, finance, gestion des opérations et de la production, gestion des ressources humaines, management, marketing et systèmes d'information.

Notre banque informatisée comprend des étudiants, des finissants et des diplômés déjà sur le marché du travail: des gestionnaires formés à bonne école.

Communiquez avec nous

1^{er} cycle
(B.A.A. et certificats)
Tél.: (514) 340-6169 ou 6170

Diplômés et 2^e cycle
(M.B.A., M.Sc., D.S.A. et diplômes spécialisés)
Tél.: (514) 340-6162 ou 6163

École des Hautes Études Commerciales
5255, avenue Decelles
Montréal (Québec) H3T 1V6

L'esprit d'entreprise

revista inc

La publicité de recrutement qui vous distingue...

(514) 866-4751

640, St-Paul Ouest, bureau 606, Montréal (Qc) H3C 1L9

LE TALENT ATTIRE LE TALENT....

Seule une entreprise d'expérience dynamique et ayant accès au marché du travail peut découvrir le vrai talent. RANGER & ASSOCIÉS réunit des conseillers ayant une vaste expérience de la sélection de cadres et professionnels. Par leur méthode de travail, ils ont acquis la confiance totale de leurs clients et candidats. Elle est une des plus importantes firmes d'experts-conseils se spécialisant en informatique et en ingénierie.

RANGER & ASSOCIÉS offre à votre entreprise des services professionnels de recherche et d'évaluation de ressources humaines vous permettant de recruter les candidats de talent répondant à vos besoins.

RANGER & ASSOCIÉS oeuvre aussi dans le secteur de la réaffectation au niveau de la haute direction. De ce fait, elle a aidé plusieurs cadres en transition de carrière à surmonter leurs angoisses et à reprendre leur situation en mains.



RANGER & ASSOCIÉS

Recherche de professionnels
Informatique et Ingénierie

Réaffectation de cadres

500 ouest, Sherbrooke, suite 1240
Montréal, (Québec) H3A 3C6 844-1746

transformera nos vies au travail



On peut déjà imaginer que des équipes seront chargées de projets spécifiques et se dissoudront une fois leur mandat réalisé pour se reconstituer avec d'autres participants, dans un autre but.

pour une assistance ultra-rapide à la prise de décision.

Déjà, certaines entreprises québécoises du secteur tertiaire mettraient sur pied très discrètement des projets pilotes en ce sens. Munis d'un tel support, tous les partenaires travaillant ensemble dans une structure hiérarchique aplatie pourront solutionner une variété presque infinie de problèmes, y compris ceux qui dépassent leur propre champ d'exercice.

Pour garantir l'utilisa-

tion adéquate de ce nouveau pouvoir, nous arrivons à poser des questions fondamentales. Les cadres actuels, habitués à préserver leur autorité et leur prestige, sauront-ils communiquer leur vision et imposer un véritable leadership? Est-ce que la course à la performance deviendra encore plus exigeante?

Souplesse et faculté d'adaptation

André Savard, directeur principal chez Peat Marwick Stevenson Kellogg,

conseillers en gestion, estime quant à lui que nous entrons dans une ère de gestion du changement. Les structures de l'avenir obligent à plus de délégation et permettent moins de contrôle.

«Les nouveaux performants devront démontrer une souplesse et une faculté d'adaptation hors du commun. Nous devons désormais juger de la capacité d'un individu de participer aux activités de l'entreprise en se basant sur son aptitude au leader-

ship, sur sa capacité à transmettre des messages clairs et à faire confiance.»

Les entreprises des années 1990 devront effectuer des virages en épingle à cheveux pour conserver leur part de marché. Savoir où l'on va, concevoir une vision transparente des objectifs deviendront les seuls guides du processus décisionnel partagé.

«Le grand défi sera de fonctionner sans paramètres, à l'intérieur de structures de plus en plus

floues. Les besoins en formation seront multipliés. Il faudra que chaque personne soit prête à se recycler continuellement.»

En effet, on peut déjà imaginer que les équipes seront chargées de projets spécifiques et se dissoudront une fois leur mandat réalisé pour se reconstituer avec d'autres participants, dans un autre but. Les tâches seront distribuées par rapport à l'intérêt démontré. L'autorité tiendra de la compétence et de la capacité personnelle à provoquer une participation engagée.

«Tout cela promet un contexte de travail extrêmement stimulant. Reste à savoir si les personnes sau-

ront, assez rapidement, adopter les nouvelles valeurs qui s'y rattachent», affirme M. Savard.

En regard du besoin à l'égard d'une information de plus en plus complète et rapidement accessible, il est prévisible de voir se développer une demande croissante pour les formateurs et les communicateurs internes. Une nouvelle avenue se dessine pour ceux et celles qui auront le talent de susciter la mobilisation du personnel en lui donnant les outils et les raisons d'apprendre et de participer.

SOLANGE

PELLAND MARTIN

Bell offre une nouvelle série de cours sur les communications à compter du 5 février.

La réputation du Séminaire des communications de Bell Canada n'est plus à faire. Des centaines de gestionnaires avertis y ont suivi des cours avec énormément de satisfaction. Le programme qu'offre Bell compte maintenant huit cours. Chacun d'eux répond à des attentes bien précises: familiarisation avec la téléinformatique, mise en contact avec les derniers progrès technologiques, etc. Tous sont bâtis à partir d'informations concrètes, pratiques et applicables dans votre travail quotidien. Et tous sont animés par des experts en téléinformatique faisant appel aux plus récentes méthodes d'enseignement. Dans le monde d'aujourd'hui, vous avez tout avantage à suivre les cours du Séminaire des communications de Bell Canada. Pour connaître les dates qui vous conviennent, consultez le calendrier ci-dessous. Inscrivez-vous sans tarder auprès de votre conseiller Bell en composant sans frais le 1 800 363-0624 ou le 875-2511 pour la région de Montréal.

Calendrier des cours de février à mai 1990 à Montréal

Cours	Description	Début	Fin
9400	Introduction aux réseaux locaux	20-21 février	24-25 avril
9401	Cours d'initiation aux communications informatiques	5 février	9 avril
9402	Principes de la téléinformatique	6-7 février	10-11 avril
9404	Réseaux de communications informatiques à grande distance	13-14 février	17-18 avril
9406	Commutation par paquets	27-28 février	1-2 mai
9449	Protocoles de communications	27-28 mars	8-9 mai
9450	Protocole X.25	6-7-8 mars	15-16-17 mai
9451	Modems et transmission de données	20-21-22 mars	29-30-31 mai

L'efficacité passe par Bell[™]

Bell

RECRUTEMENT
ÉVALUATION
RÉAFFECTATION
PLANIFICATION




MATTE
GROUPE CONSEIL INC.

CONSEILLERS
ET MANDATAIRES
EN RESSOURCES HUMAINES

625, Boul. René-Lévesque Ouest
Bureau 1700, Montréal Qc H3B 1R2 (514) 393-3620

L'EXPERTISE
ADAPTÉE À VOS
BESOINS



ELKAS
ET ASSOCIÉS

CABINET CONSEIL EN
RESSOURCES HUMAINES INC.

RECHERCHE DE PERSONNEL CADRE
ÉVALUATION DU RENDEMENT
PLANIFICATION DE LA RELÈVE
RÉMUNÉRATION
RELATIONS DE TRAVAIL
INTERVENTIONS EN MILIEU DE TRAVAIL

COMMUNIQUEZ AVEC
YVES ELKAS
(514) 845-0088

464, RUE ST-JEAN, BUREAU 301
MONTRÉAL (QUÉBEC) H2Y 2S1

Repêchage des cadres: nos entreprises sont aussi désavantagées que les Expos

Les entreprises canadiennes auront autant de peine à intéresser les cadres supérieurs américains que les Expos de Montréal en ont à attirer des joueurs de baseball.

Cette opinion pessimiste est celle de Jacques Baylaucq, un spécialiste en recherche de cadres supérieurs.

«Il est certain que les États-Unis auront plus de facilité à attirer les cerveaux canadiens, affirme M. Baylaucq. Le libre-

échange ne tient compte que des produits et des services. Il fait totalement abstraction des individus. Le Canada ne fait rien pour rendre notre pays attrayant pour les cadres étrangers.»

Président du bureau de

Montréal de Spencer Stuart, une firme qui possède 32 bureaux dans 16 pays, M. Baylaucq fait allusion aux impôts plus élevés au Canada, à la valeur de notre dollar et à la future TPS.

«On dirait que le gou-

vernement pense comme si le Canada fonctionnait en vase clos. Avec tous ces impôts et ces taxes, les entreprises canadiennes devront offrir des salaires deux fois plus élevés pour espérer attirer des cadres américains.»

Pour réduire ces disparités, M. Baylaucq croit que le Canada et les États-Unis devraient signer une entente de réciprocité fiscale. «On parle beaucoup de la nécessité d'augmenter notre productivité pour concurrencer les entreprises américaines, mais on ne semble pas se rendre compte du lourd fardeau que représente notre fiscalité.»

À cet aspect quantifiable s'ajoute un autre facteur moins tangible, mais tout aussi nuisible au Canada: la mentalité des Américains. «La plupart des New-Yorkais pensent que Los Angeles est moins loin que Montréal», a lancé M. Baylaucq, un peu à la blague.

En outre, M. Baylaucq craint qu'une partie de nos



«Le libre-échange Canada/États-Unis est un mariage de raison alors que l'Europe de 1992 est un mariage d'amour: on y sent une volonté des pays de s'entendre qu'on ne retrouve pas de ce côté-ci de l'Atlantique», prétend Jacques Baylaucq.

cadres s'expatrient en Europe au cours des prochaines années. «L'Europe de 1992 et la récente ouverture au monde des pays de l'Europe de l'Est créeront un formidable marché immédiatement porteur, croit-il. Les cadres nord-américains seront tentés de profiter de cette manne.»

Petite consolation, M. Baylaucq est moins pessi-

miste pour le Québec. «Notre économie est plus autonome face aux États-Unis que celle de l'Ontario. Et puis, pour un cadre de l'Ontario, traverser le 49e parallèle, c'est une moins grosse affaire que pour un francophone», a-t-il indiqué.

DOMINIQUE FROMENT

André Filion & Associés Inc.

Psychologie industrielle

- Réaffectation de personnel
- Évaluation de potentiel
- Counselling de carrière
- Planification de la retraite

Consultants

André Filion
Jean-Paul Philie

Claude Després
Francesco Maruca
Hélène Desforges

Claire Landry
François Berthiaume
Diane Bussandri

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1770, Tour Ouest
Montréal, Québec H3A 1B9
(514) 844-9160

2700, boul. Laurier
Bureau 3100,
Ste-Foy, Québec G1V 4K5
(418) 651-4229

Affiliations à Toronto, Winnipeg, Calgary, Edmonton, Vancouver

À L'AUBE D'UNE NOUVELLE DÉCENNIE

UNE LISTE UNIQUE DE SERVICES AUX ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

VIRAGE*

Outil unique pour le reclassement des travailleurs

D'ACC-OR*

Service d'accueil et d'orientation

- Bilan de carrière
- Orientation
- Reconnaissance d'acquis
- Port-folio

FORCE*

Programme de gestion participative

- Leadership
- Motivation-innovation
- Communication
- Supervision
- Cercle d'excellence

* PROGRAMMES EXCLUSIFS À NOTRE INSTITUTION

P.A.P.

Programme d'aide aux personnels

- Relation d'aide en alcoolisme et toxicomanie*
- Gestion du stress
- Formation de formateurs

QUALITÉ TOTALE

- C.S.P.
- Matériaux et procédés*
- Assurance-qualité
- J.I.T. (Just in time)

MICRO-INFORMATIQUE:

SÉMINAIRES

- D.O.S.
- Word-Perfect/Adaptation
- Lotus / utilitaires
- Disques durs
- Telecom
- Novell^{MD}: installation, supervision, utilisation

COLLÈGE LIONEL-GROULX À SAINTE-THÉRÈSE SERVICE D'ÉDUCATION PERMANENTE

TÉL.: (514) 430-3120, POSTE 230 / TÉLÉCOPIEUR: (514) 430-2783

Annonces carrières et professions enr.

LA FAÇON SIMPLE DE RECRUTER VOTRE PERSONNEL

- publication de vos annonces dans les journaux de votre choix
- photocomposition, montage et correction d'épreuves
- préparation du velox final
- réservation d'espace, suivi média et preuve de parution
- une seule facture pour toutes vos parutions de la semaine
- le tout au tarif de l'espace média moins 5%

Annonces carrières et professions enr., propriété du nouveau GROUPE NUAGES + COMMUNICATION, vous offre aussi le service "Annonces nominations". Pour plus d'information, appelez-nous au (514) 526-6651.

POUR PRENDRE DE L'ALTITUDE

■ L'Accord de libre-échange ne donne pas automatiquement accès au marché américain aux professionnels canadiens. Chaque corporation professionnelle doit négocier une entente distincte avec son pendant américain.

Des 40 corporations membres de l'Office des professions du Québec, l'Ordre des architectes du Québec est le plus avancé dans ces discussions. Les architectes, qui serviront en fait de modèle aux autres professions, travaillent sur ce dossier depuis août 1987.

La situation des architectes est semblable à celle de bien d'autres professions: ils doivent s'adapter au libre-échange avec les États-Unis alors que le libre-échange entre les provinces n'existe même pas.

Il a donc d'abord fallu établir une certaine réciprocité pour permettre aux architectes canadiens d'exercer leur profession dans n'importe quelle province.

Il faudra cependant encore deux à trois ans pour uniformiser la formation dans les universités canadiennes. «Il va y avoir des tiraillements entre les associations d'architectes et les universités, ces dernières ne voulant pas perdre leur autonomie», a indiqué Bruno Nantel, directeur général et secrétaire de l'Ordre des architectes du Québec.

Le nouveau processus d'accréditation canadienne devra bien entendu ressembler à celui des architectes américains, en dépit du fait que certains particularismes régionaux posent problème. Ainsi, par

Exercice professionnel aux É.U.: les corporations négocient leur entente

exemple, les architectes canadiens font un stage de trois ans contre seulement deux ans au Québec. Et, il est loin d'être assuré que l'Office des professions du Québec permettra aux architectes d'ajouter une année de stage.

«Le point de vue de l'OPQ est que plus on allonge la formation d'un professionnel, plus on restreint la disponibilité du service qu'il offre. Cette disponibilité étant partie intégrante de la qualité des services, l'OPQ pourrait voir d'un mauvais oeil qu'on retarde d'un an l'arrivée des architectes sur le marché», a expliqué M. Nantel.

Pour contourner cet écueil, l'Ordre des architectes pourrait maintenir à deux ans le stage de formation pour ses membres désireux d'exercer seulement au Québec et exiger une année de plus pour ceux qui voudront travailler à l'étranger.

Un examen en français ou en anglais?

L'examen d'admission comporte lui aussi une particularité québécoise. Toutes les provinces, sauf le Québec, ont adopté depuis 1984 l'examen du National Council of Architectural Registration Boards (NCARB), un organisme chargé de faciliter l'échange d'architectes entre les États américains.



PHOTO: MARY-LOU PARADIS, LES AFFAIRES
Selon Bruno Nantel, la question est de savoir s'il vaut mieux s'isoler du reste de l'Amérique ou perdre une partie de notre autonomie.

Des Canadiens siègent d'ailleurs sur le NCARB pour donner une dimension nord-américaine à l'accréditation des architectes.

Face à cette réalité, l'Ordre des architectes du Québec se demande maintenant s'il doit continuer à faire passer son propre examen aux architectes qui pratiqueront seulement au Québec et obliger les autres à passer l'examen du NCARB, ou s'il ne serait pas plutôt préférable d'adopter l'examen du NCARB pour tous les architectes.

Comme il semble que l'examen du NCARB est plus rigoureux que celui de l'OAQ, les architectes québécois seraient désavantagés par rapport aux autres s'ils choisissaient de

se greffer au dossier récemment. Le NCARB, qui avait toujours refusé de traduire son examen en français, serait prêt à revoir sa décision. L'organisme estime maintenant qu'un examen en français pourrait l'aider à développer le marché européen.

Toutes ces tractations, si complexes soient-elles, ne concernent que les futurs architectes. Les négociations dans le but de trouver une façon d'accréditer les architectes qui détiennent déjà un permis d'exercice risquent d'être aussi laborieuses.

Malgré tout, lorsque toutes les pièces du casse-tête seront en place, il ne faut pas croire pour autant qu'il sera facile pour les architectes canadiens de s'établir aux États-

Unis. Les nombreux règlements qui régissent leur profession (zonage, environnement, études d'impact, code de construction) sont de juridiction municipale et peuvent donc varier sensiblement.

Selon M. Nantel, les architectes du Canada devront absolument former des entreprises conjointes avec des bureaux d'architectes américains. Encore là, cette solution n'est pas une panacée: «Les architectes américains n'accepteront de s'associer aux nôtres que dans la mesure où nous détiendrons un savoir-faire spécifique, qui n'est pas disponible sur place», a-t-il précisé.

DOMINIQUE FROMENT

Avant d'envoyer votre C.V.

c'est peut-être le temps de faire votre bilan de carrière!

Les professionnels en stratégie de carrière Brochu et Labre vous aident à y voir clair au cours de rencontres individuelles.

- clarifier vos choix
- les analyser
- les évaluer
- établir le plan d'action

(514) 849-0534

4364, rue Saint-Denis, Montréal (Québec)

« Notre démarche vous aide à prendre en main votre carrière. Le premier pas, c'est de nous appeler! »

Brochu et Labre inc.

EMPLOYEURS NE CHERCHEZ PLUS!

DOMTAR, dans le cadre de la restructuration de ses opérations, a mis en disponibilité un grand nombre d'employés dont la compétence et le savoir faire en font des ressources de premier choix auprès de votre organisation.

Domtar offre donc un service d'emploi gratuit qui vous donne accès aux compétences de :

**TECHNICIENS
PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF
PROFESSIONNELS
CADRES**

Ces employés qualifiés et disponibles souhaitent faire profiter un futur employeur de leur formation et de leur expérience.

Pour combler vos postes vacants communiquez directement avec :

Le Centre de réaffectation **DOMTAR**

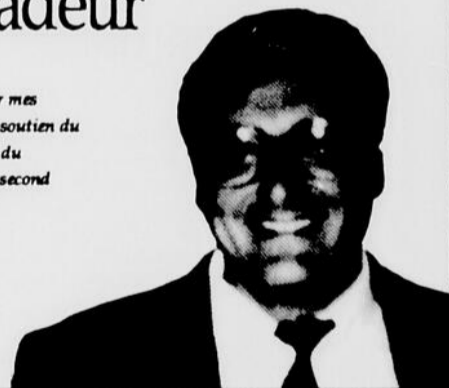
Yves Brouillard, c.r.l.
1000, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 725
Montréal (Québec) H3C 3R7
Téléphone : (514) 875-7977
Télécopieur : (514) 875-9168

Toute demande de renseignement sera traitée dans la plus stricte confidentialité.

Devenez EMBAssadeur

"Après 20 ans dans le milieu des affaires, je souhaitais raffiner mes connaissances en gestion. Le EMBA (Executive MBA) par le soutien du corps professoral, le contenu des cours et la structure générale du programme, m'a fourni les outils nécessaires et m'a donné un second souffle qui m'a permis de relever le beau pari du changement"

Frank Iorio, Directeur
Administration et systèmes de gestion,
CP Rail
Promotion de 1989.



Depuis 1985, le programme de MBA pour gens d'affaires de l'Université Concordia s'attache à inculquer à des cadres chevronnés une nouvelle perspective des affaires. Les cours se donne à raison de un jour par semaine, les vendredis et samedis alternativement, pendant quatre semestres. Les participants, hommes et femmes, obtiennent un diplôme de MBA en deux ans, dans un milieu d'apprentissage exceptionnel.

Joignez-vous à nos EMBAssadeurs lors de la prochaine soirée Portes ouvertes qui se tiendra à Montréal le 6 février 1990, à 17 h 30, dans nos bureaux du 1550, boulevard de Maisonneuve ouest, suite GM-407 ou le 26 février 1990 à Ottawa, au Château Laurier. Pour de plus amples informations téléphonez-nous au (514) 848-2993.

UNIVERSITÉ
Concordia

L'excellence en gestion des affaires

Les Québécois sont de plus en plus attirés par une carrière internationale

■ De plus en plus de Québécois espèrent entreprendre une carrière internationale. Alors qu'il fallait offrir la lune à des candidats susceptibles de représenter ou de travailler pour des entreprises à l'étranger il y a encore à peine dix ans, ceux-ci viennent maintenant frapper en trop grand nombre à la porte de ces compagnies.

«Ce phénomène nous rend la vie beaucoup plus facile», dit **Donald Burke**, directeur du **Centre de sélection des consultants de l'Agence canadienne de développement international (ACDI)**.

Les Québécois sont moins sédentaires et ils se sentent moins liés à une entreprise. La récession de 1982 les a forcés à plus de souplesse, leur mentalité d'explorateur est plus aiguë depuis la multiplication des liaisons aériennes commerciales et l'effet d'entraînement (des expériences vécues par des proches) joue aussi favorablement. L'avantage fiscal y est également pour quelque chose.

Candidats plus âgés

Bien que beaucoup de jeunes fraîchement sortis des universités croient, à tort, qu'ils trouveront un débouché rapide simplement en se montrant disponibles à voyager partout dans le monde, le manque d'expérience leur ferme les portes. Aussi, ce sont les aînés qui maintenant se sont mis dans la tête de

réaliser une deuxième carrière.

«Ils cherchent ainsi une occasion d'ajouter une rémunération qui échappe à l'impôt canadien tout en touchant leurs revenus de retraite», commente **Pierre Cholette**, associé-directeur chez la société-conseil **CRC Maheu, Noisieux**.

Toutefois, ces gens qui ont franchi le cap des 55 ans éprouvent plus de difficultés à s'intégrer au cadre de travail du pays hôte. Ils sont moins souples, moins disposés à s'adapter et peu portés à réellement promouvoir la firme qui les a mis sous contrat.

«Plusieurs viennent nous voir avec en tête l'objectif de rester au moins cinq années consécutives en pays étranger. Ils veulent donner un coup. Or, nous savons qu'après deux ans ou deux ans et demi d'un mandat international, même un candidat plus jeune commence généralement à s'essouffler et on le rapatrie au plus tard à la fin de sa troisième année.

«Néanmoins, il y a d'excellents candidats d'âge mûr, notamment d'anciens entrepreneurs qui ont vendu leur compagnie. Et, ce qui les favorise, c'est la perception ultra-positive dont jouis-

■ C'est par goût de l'aventure que **Michel Lacasse** est allé tâter la vie à l'étranger comme consultant. Il a effectué trois mandats échelonnés sur plus d'une dizaine d'années, mais entrecoupés par un retour au travail au Québec.

Sa première destination: la Guinée, en Afrique de l'Ouest. Il y est comptable-instructeur. Il a alors 31 ans et dix ans d'expérience de travail derrière lui. De retour au Québec, il obtient une promotion à son travail (contrôleur dans une compagnie manufacturière), mais, cinq ans plus tard, il décide de retourner sur le continent africain.

Cette fois, c'est en plei-

sent les personnes aux cheveux grisonnants auprès des citoyens de plusieurs pays (africains et asiatiques entre autres).»

Pour **M. Cholette**, l'âge idéal d'un chef d'équipe, c'est-à-dire le porte-parole de la firme dans le pays où s'effectue le travail, pourrait être fixé à 45 ans. «Sa crédibilité est alors forte, il est au sommet de sa compétence, il est encore disposé à faire des concessions sur son mode de vie et par dessus tout, ses enfants sont adultes et ne le

Le retour peut être difficile

ne brousse, au Rouanda. A 40 ans, son dernier périple: Madagascar. Il y restera stationné de 1986 à juillet 1989. Il y est conseiller en gestion auprès d'une société nationale d'habitation.

Au moment où nous l'avons rejoint, **Michel Lacasse** effectuait de nouvelles démarches pour se trouver un emploi au Québec.

«Les employeurs craignent de me voir repartir ou s'imaginent que j'ai adopté une façon de travailler nonchalante, croyant à tort que le travail à l'étranger représente ni plus ni moins que des

vacances permanentes».

Il avoue que sa seule issue, si les portes continuent à se fermer sur son passage, sera de retourner à l'étranger.

«Le travail à l'étranger est édifiant, je peux dire que ce n'est pas tout le monde qui, en pleine brousse, pourrait se débrouiller comme je l'ai fait. Je suis content aujourd'hui de pouvoir dire que j'ai vraiment fait quelque chose.»

Et, la pression n'est pas absente, soutient-il. Un consultant coûte tellement cher au gouvernement en place qu'on exige beaucoup de lui.

«On commence effectivement à embaucher des professionnelles qui amènent leur mari à l'étranger», dit avec un sourire **M. Cholette**. **CRC Maheu Noisieux** refuse toutefois d'engager des conjoints sur un même projet. «Ce n'est pas évident qu'ils présentent un profil identique et les mêmes qualités générales», indique-t-il.

Si la Québécoise est encore peu présente à l'extérieur du pays, les choses

ne vont pas dans son pays d'origine.»

Pour des missions à l'étranger, **Maheu, Noisieux** engage beaucoup de c.a. et de c.g.a. et de détenteurs de MBA.

Autre tendance nouvelle, selon **Luc Benoit**, président de **TecSult Internatio-**

Le gel des budgets à l'aide internationale limite les occasions

■ Depuis deux ou trois ans, indique **Donald Burke**, directeur du **Centre de sélection des consultants de l'Agence canadienne de développement international**, les budgets gouvernementaux versés à l'aide internationale ont cessé à toutes fins utiles de croître.

Les projets font appel à moins de consultants et les difficultés rencontrées par les pays étrangers à collaborer financièrement à ceux-ci en laissent plusieurs en plan.

«Malgré cela, à l'ACDI, nous tentons quand même d'encourager de nouveaux consultants, sinon nous nous limiterions à une banque étroite de candidats dont nous serions trop dépendant.»

Dans ce cadre, les candidats ayant connu une expérience de coopérant ont un atout de plus dans leur jeu.

Marcel Sicard, du même organisme, mais spécialisé dans les projets d'ingénierie, note que la

concurrence mondiale s'est elle aussi intensifiée. «Les restrictions imposées à nombre de firmes d'ingénierie dans leur propre pays les amènent à sonder le terrain ailleurs», dit-il.

Il ajoute que ces nombreux chasseurs de contrats doivent se partager un gâteau qui ne cesse de diminuer. Les projets sont de plus petites tailles, mais axés davantage sur les besoins immédiats des gens sur place.

RAYMOND PRINCE



Corporation professionnelle des diététistes du Québec DIRECTEUR(TRICE) - SECRÉTAIRE GÉNÉRAL(E)

Tâche

Sous l'autorité de la présidente de la Corporation, assumer la gestion des affaires à savoir: remplir les fonctions dévolues par la Loi et les règlements au secrétaire, voir au respect des politiques de la Corporation, assurer le suivi des dossiers des divers comités, du Comité administratif, du Bureau et des assemblées générales annuelles, agir selon les priorités de l'organisme, préparer les prévisions budgétaires annuelles, contrôler les dépenses et les revenus, diriger le personnel et assister les administrateurs, évaluer les activités en gestion et autres, élaborer un plan de communication, suggérer des politiques, préparer des projets d'orientation et des objectifs.

Exigences

Diplôme universitaire de 1er cycle en administration ou autre jugé équivalent, intérêt pour les domaines de la santé et de la consommation alimentaire, expérience en relations humaines et avec le public, sens de l'organisation fonctionnelle structurée, aptitude à travailler en équipe, excellente maîtrise du français et de l'anglais, expérience d'au moins cinq (5) ans dans un poste administratif et de gestion.

Conditions

Poste à temps complet. Travail au siège social à Montréal. Engagement à contrat, renouvelable annuellement par décision du Bureau de la Corporation. Échelle de traitement 45 000\$ à 55 000\$, plus allocation pour fonds de pension. Vacances annuelles, journées de maladie. Allocation prévue pour dépenses de voyage et frais de représentation.

Faire parvenir votre curriculum vitae au plus tard le 9 février 1990 à l'adresse suivante:

Comité de sélection/CPDQ
4205 rue Saint-Denis, Bureau 250
Montréal, Québec
H2J 2K9

Confidentialité assurée

Conseils à la direction

- Recherche de cadres
- Évaluation du potentiel et des habiletés de gestion
- Réaffectation
- Gestion stratégique des ressources humaines

Price Waterhouse

1100, boul. René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H3B 2G4
(514) 879-5600



Membre de l'Association canadienne des conseillers en administration

■ Avant d'accepter la proposition de l'entreprise pour laquelle vous allez quitter amis et pays pour travailler à l'étranger, évaluez bien les avantages supplémentaires réels que vous vaudra ce déplacement.

Est-ce que tous les chambardements envisagés valent une prime de 20% dont la moitié sera grugée par l'impôt? Naturellement, si le but visé est d'élargir vos horizons et d'apprécier une culture différente, la réflexion n'est plus la même.

Néanmoins, voici quelques conseils destinés à vous aider à convenir d'une entente qui vous soit la plus avantageuse possible. Ces conseils sont tirés d'une entrevue avec **Pierre Lessard**, avocat spécialisé en fiscalité au sein de l'étude **Byers Casgrain**, à Montréal.

1 - Clarifiez la situation avec votre employeur

Sachez ce que comporte globalement au plan salarial la proposition de votre employeur. Trois éléments principaux sont à retenir: 1) Quelle est véritablement la rémunération de base pour le travail à accomplir?

2) Quelles sont vos indemnités d'expatriation, c'est-à-dire la prime offerte parce que vous aurez à vous déraciner temporairement de votre pays (prime d'éloignement)?

3) Quels montants sont alloués à titre de compensation pour le coût de la vie en pays étranger? Certains pays européens ont de fortes taxes à la consommation qui peuvent vous échapper à première vue.

Prévoyez une clause dans votre contrat pour une révision annuelle de cette compensation liée au coût de la vie. Les grandes banques suisses, entre autres, mesurent ce qu'il en coûte de vivre dans les capitales mondiales.

2 - Déterminez le type de contrat à élaborer

Il importe de savoir quel

Six conseils pour négocier votre contrat d'embauche à l'étranger

type de contrat vous aurez à signer.

Est-ce un contrat d'emploi du pays d'origine où l'employeur cherche à établir pour son employé une situation après impôt similaire à celle qui prévautrait si le travail se déroulait au Canada?

Est-ce un contrat de pays hôte? Dans ce cas, on verse à l'employé un salaire comparable aux émoluments d'un professionnel semblable de ce pays. Il est donc payé en monnaie étrangère et le taux de change peut, à la longue, l'avantager ou le désavantager.

Notez que dans ce type d'entente, il peut y avoir, au préalable, un accord de compensation avec l'employeur. Si la monnaie du pays s'affaiblit, ce dernier va combler la différence. Ce genre d'entente peut s'avérer intéressant car généralement à l'inverse — si le taux de change favorise l'employé — l'employeur ne touchera pas au gain réalisé.

Peu importe la décision que vous prendrez à ce chapitre, exigez au moins qu'une portion de votre salaire vous soit payée en devises étrangères, car, après tout, vous allez devoir consommer sur place.

3 - Ne laissez pas votre chemise au fisc

Si votre travail à l'étranger est très bref (moins de 183 jours), et qu'il y a des conventions fiscales entre le Canada et le pays qui vous accueillera, vous n'aurez vraisemblablement à payer de l'impôt qu'au Canada.

Toutefois, dans les exemples de séjour prolongé, la situation est plus complexe. Règle générale, si votre séjour est de plus de deux ans, vous serez considéré comme un non-

résident canadien, donc pas d'impôt à payer ici.

Toutefois, si vous êtes capable de prouver que vous n'avez plus de liens économiques (maison, chalet, placements, réer, etc.) et familiaux avec le Canada, vous pourrez bénéficier de ce statut même en ne partant qu'un an.

Si le jeu en vaut la chandelle et que la ponction fiscale est vraiment moins lourde dans le pays étranger où vous vous dirigez, allez-y, sinon profitez des crédits d'impôt fédéraux ou des déductions provinciales prévues à l'intention de contribuables comme vous.

Pour un séjour de plus de 183 jours et de moins de deux ans — à moins que vous ne gagniez pas 10 000\$ annuellement —, votre salaire est imposable à la fois dans le pays hôte et au Canada. Des retenues fiscales sont aussi effectuées sur vos placements à l'étranger. Vous pourrez cependant récupérer une proportion des impôts canadiens par le biais des déductions et crédits fiscaux.

4 - Accordez beaucoup d'attention aux bénéfices marginaux

Dans votre contrat avec votre employeur, ne négligez pas les questions relatives aux frais de déménagement et de déplacement. Sont-ils défrayés par l'entreprise?

Si le mandat se prolonge au delà d'un an, est-il prévu un retour annuel au Canada?

Et, lorsque la langue du pays où vous vous rendez n'est ni l'anglais ni le français, votre employeur vous offre-t-il d'acquiescer des cours de langue?

Règle générale, l'employeur prend à son compte l'ensemble de ces

frais qui ne sont pas imposables.

Pour vos repas et les déplacements de votre résidence à votre lieu de travail, le per diem qu'on vous accorde est important puisqu'il échappe à l'impôt canadien (mais pas toujours à l'impôt du pays hôte) s'il est jugé raisonnable.

5 - Renseignez-vous sur les régimes de sécurité sociale du pays hôte

Le Québec et le Canada comptent une vingtaine d'ententes avec autant de pays pour éviter que les travailleurs d'ici ne paient là-bas les charges s'apparentant, par exemple, à notre régime de rentes, à l'assurance-chômage et à l'assurance-maladie.

Est-ce que le pays où vous vous rendez est touché par un de ces accords? Si non, il faudra comprendre que les cotisations faites à ces régimes étrangers seront versées sans grand espoir de récupération au moment de regagner le Québec.

En général, devant cette situation, les employeurs acceptent d'indemniser les travailleurs. Toutefois, cette indemnisation est taxable comme, la plupart du temps, toutes les compensations offertes. L'employé doit donc prévoir de son employeur une allocation qui va à la fois servir au paiement des régimes de sécurité sociale là-bas et de la taxe qu'il défrayera parce qu'il perçoit un tel avantage.

6 - Soyez compensé pour la vente de vos propriétés

Avant de partir pour un travail de trois ans à l'étranger, vous aurez à décider du sort de votre propriété, le cas échéant. Puisque le temps vous fera peut-être défaut pour attendre le dépôt d'une offre que vous jugerez satisfaisante, vous pourrez négocier une entente avec votre employeur.

Ce dernier acceptera, règle générale, de vous

verser la différence entre l'évaluation marchande de la propriété et le prix obtenu.

Et même si vous obtenez le prix que vous vous étiez fixé, pensez à envoyer la facture des frais de courtage à votre employeur. Même chose, si vous optez plutôt pour la location de votre résidence.

À l'étranger, qu'en est-il de vos frais d'hébergement? Si la note est remboursée par votre employeur, cet avantage sera évidemment taxable. Encore à ce chapitre, comme pour l'automobile (dont vous devrez vous débarrasser avant de partir), l'employeur va souvent consentir à défrayer la différence de coût entre le prix québécois et le prix du pays hôte.

Il peut aussi se limiter à l'indemnité qu'il vous verse pour l'ajustement au coût de la vie. C'est à vous de bien jouer vos cartes. Il sera trop tard rendu à l'étranger de constater que la voiture que vous pouvez vous procurer pour 15 000\$ ici en vaut 20 000\$ là-bas.

RAYMOND

PRINCE



Anne Genevieve Girard, Ph.D.

Monsieur Guy Lemelin, associé responsable des services conseil en gestion des ressources humaines, annonce la nomination de madame Girard, Directrice, Service de Psychologie industrielle.

Détentrice d'un doctorat en psychologie de l'Université de Montréal, madame Girard est membre de la Corporation professionnelle des psychologues du Québec. Jusqu'à récemment, elle occupait un poste similaire au sein d'une firme nationale de consultation. Madame Girard est reconnue comme experte en planification de carrière. Elle possède plusieurs années d'expérience à la direction d'équipes de professionnels dans ce domaine, tant dans le secteur public que privé.

En plus d'offrir toute une gamme de services reliés à la psychologie industrielle, ce service collabore étroitement avec le groupe de recherche de cadres et de réaffectation et des services-conseil en organisation et développement des ressources humaines de Raymond, Chabot, Martin, Paré qui réunit plus de 15 professionnels au Québec.

RAYMOND, CHABOT, MARTIN, PARÉ

Charles Belle Isle

RECHERCHE DE CADRES:
une gamme de services-conseils

François Rabeau Adm. A. Vice-président	Charles Belle Isle C.M.C. Président
--	---

(514) 878-1991

**Dans tout engrenage,
chaque roue est importante.**

Léonard

Léonard & Parisien offre un service de placement de personnel temporaire, permanent ou spécialisé qui répondra vraiment à vos attentes.

Alors, que vous soyez à la recherche de personnel efficace ou en quête d'un emploi à temps plein ou à mi-temps, n'hésitez pas à téléphoner au bureau de Léonard & Parisien le plus près de votre entreprise ou de votre résidence.

LEONARD & PARISIEN
Placement de personnel

Montréal	571-9999
Saint-Laurent	263-8881
Laval	844-8888
Longueuil	882-7888

Vous recherchez un vice-président, un directeur général, un directeur financier ou encore un contrôleur?

Si oui, contactez notre Service de placement professionnel C.M.A. au (514) 875-8621

CMA

La Corporation professionnelle des comptables en management accrédités du Québec

Les compagnons d'Ulysse durent l'attacher au mât de son navire pour qu'il résiste au chant des Sirènes. Si tel est votre état d'âme actuel et qu'une carrière outre-mer exerce sur vous une fascination incontournable, voici quelques suggestions de spécialistes en recrutement international.

1 - Faire une ultime auto-évaluation

Il faut vous rendre à l'évidence: la carrière internationale, ce n'est pas une

La carrière internationale n'est pas une panacée

Quelques conseils de spécialistes

panacée. Interrogez-vous une dernière fois sur votre souplesse et celle des membres de votre famille susceptibles de vous accompagner dans votre destination lointaine.

Envisagez aussi des accrocs à votre plan de carrière. «L'expérience acquise outre-mer n'est pas toujours intégralement

transférable ou positivement perçue par les employeurs canadiens. Idéalement, l'expérience, pour qu'elle soit sans risque, devrait être planifiée en fin de carrière», estime **Pierre Goyer**, conseiller principal en recherche de cadres chez **Peat Marwick**.

Il va vous falloir aussi tenir compte de votre sec-

teur de spécialisation professionnelle. Les ingénieurs de toutes disciplines, les spécialistes de la santé, les travailleurs dans le domaine de la foresterie et de l'informatique auront plus de chances de figurer parmi les heureux élus que les professeurs de philosophie.

Dans le même ordre d'idées, on notera que certaines firmes, telles **Alcan** (Mtl, 24,75 \$), **Lavalin**, **SNC** (Mtl, 10,88 \$) ou **Tecsult**, ont acquis de solides réputations à l'étranger. Être à leur emploi signifiera pour vous des possibilités sérieuses d'une affectation outre-mer.

2 - Méfiez-vous des firmes spécialisées dans le recrutement outre-mer

Il n'existe pratiquement pas au Québec d'entreprises qui se spécialisent uniquement en recrutement de personnel destiné exclusivement à l'étranger. Toutefois, **Cowan Consultants en Personnel** est l'exception qui confirme la règle. À partir des candi-

dates qui lui sont adressées, cette firme de recrutement crée des équipes de travail à la demande de ses clients.

Selon un porte-parole de Cowan, les emplois disponibles se situent principalement dans les pays du Golfe persique et au Kenya et leurs clients se retrouvent d'abord parmi les firmes d'ingénierie nord-américaines. Les contrats sont de deux ans.

Par ailleurs, soyez vigilant lorsqu'il s'agit d'une petite annonce qui vous propose des emplois outre-mer comme c'est le cas dans nos quotidiens la fin de semaine. Dans la plupart des cas, il s'agit de catalogues d'entreprises étrangères qui recrutent ou ont déjà recruté de la main-d'oeuvre à l'étranger.

Les annonceurs ne vous proposeront généralement aucune assistance active pour votre recherche d'emplois. Cependant, si tel est le cas, pensez-y deux fois avant de dépenser de l'argent pour ce prétendu service: dans le do-

main du recrutement, les déboursés devraient exclusivement être à la charge de l'entreprise qui engage le candidat.

3 - Contactez une firme de recrutement de cadres à antennes internationales

Contactez une firme de recrutement de cadres à antennes internationales. Il s'agit de firmes, communément appelées *chasseurs de têtes*, qui sont implantées dans les principales places d'affaires mondiales et dont une partie des activités consiste à recruter pour des besoins spécifiques de leur clientèle des cadres originaires d'autres pays.

À Montréal, **Spencer Stuart**, **Heidrick Struggles** et **Caldwell Partners International** répondent notamment à cette définition.

Notons que les grandes firmes de comptables manifestent de plus en plus d'intérêt pour ce créneau d'activité. Ainsi **Raymond Chabot Martin Paré**

RECHERCHE DE CADRES

ÉVALUATION DU POTENTIEL

FORMATION ET ENTRAÎNEMENT

Recherche de cadres

Le recrutement, une affaire de professionnels...

375, boul. Roland-Therrien
Bureau 501
Longueuil (Québec)
J4H 4A6
Tél. : (514) 646-1022
(514) 845-4838
Fax : (514) 646-5184

société
PIERRE BOUCHER
psychologie industrielle inc.

DIVISION RECHERCHE DE CADRES

TÉLÉ-UNIVERSITÉ



UN CERTIFICAT EN GESTION : un projet réalisable avec la Télé-université

Vous voulez réorienter votre carrière?
Vous voulez augmenter votre scolarité?

Où que vous soyez au Québec, notre formule vous permet d'étudier à domicile, grâce à une documentation écrite, et de recevoir par téléphone, un support personnalisé.

Quelques cours du certificat *Gestion prospective du travail* :

- ADM 1005 Introduction à la gestion (3 crédits)
- ADM 8006 Systèmes d'aide à la décision (3 crédits)
- ADM 9001 Bâtir une entreprise (3 crédits)
- R IN 2000 Développement personnel et travail (3 crédits)

Coût : 79,50 \$ par cours de 3 crédits.

Ces cours ne contiennent pas d'émissions télévisées.

Pour plus de renseignements, communiquez avec le Service aux étudiants :

à Québec : (418) 657-2262 ou 1-800-463-4722 (sans frais)

à Montréal : (514) 522-3540 ou 1-800-361-6808 (sans frais)



JE DESIRE RECEVOIR VOS DOCUMENTS D'INFORMATION

Nom à la naissance _____ Prénom _____ 4A2A

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____ Date de naissance _____

J'ai terminé mes études : Secondaires Collégiales Universitaires
Mes champs d'intérêt sont : Administration Bureautique Communication
Informatique Français Langues
Psychologie Sciences sociales Sciences

Retournez ce coupon réponse à : Télé-université, 4835, avenue Christophe-Colomb, Montréal, H2J 4C2

CABINET-CONSEIL EN PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE (R.H.) INC.

- Évaluation du potentiel et support en sélection de personnel
- Formation et développement des habiletés
- Réaffectation; support en transition de carrière
- Planification de la relève

Ressources Humaines Informatiques (Québec) Inc.

- Recrutement de personnel informatique (cadres, professionnels et techniciens)
- Réaffectation d'informaticiens

Au service des entreprises et des individus depuis 10 ans

625, boul. René-Lévesque ouest, Bureau 290
Montréal (Québec) H3B 1R2

(514) 878-1090

R. JACQUES PLANTE & ASSOCIÉS INC.

Recherche de cadres

Claude Paradis
Associé directeur

Jean-François Gingras
Associé directeur

1200, McGill College
Bureau 1430
Montréal (Québec) H3B 4G7
Tél.: (514) 875-7000
Fax: (514) 875-5932

425 ouest, boul. St-Cyrille
Québec (Québec) G1S 1S2
Tél.: (418) 527-1300
Fax: (418) 681-4190

pour accéder à un emploi outre-mer



Yves Elkas: «Les possibilités de travail outre-mer devraient se développer dans les années à venir avec la mondialisation des marchés, mais pour l'instant la recherche d'un tel emploi représente encore souvent une entreprise fastidieuse qui requiert beaucoup de patience et d'entêtement.»

(RCMP) dispose déjà de trois bureaux en Europe et compte en ouvrir deux autres prochainement sur le vieux continent.

4 - Contactez une entreprise privée étrangère

Vous pouvez entrer personnellement en contact avec une entreprise privée à l'étranger.

Vous trouverez auprès des représentations diplomatiques de la plupart des pays qui vous intéressent une documentation de base sur l'emploi national ainsi que des journaux et magazines locaux comportant une rubrique *carrières et professions*.

Le personnel diplomatique de certains pays réputés traditionnellement comme des *terres d'immi-*

gration, l'Australie et l'Afrique du Sud par exemple, a la réputation de se montrer particulièrement coopératif si vous les interrogez sur les possibilités de travail dans leurs pays.

Depuis deux ou trois ans, des réseaux de librairies (**Maison de la presse internationale**, **Varimag**, **Multimag**) se sont solidement établis dans les grands centres du Québec. Cela vaut la peine d'y jeter un coup d'oeil. On y trouve, parfois sporadiquement il est vrai, des publications qui pourraient vous être utiles, tels le quotidien international *Herald Tribune*, la revue *AsiaWeek*, plus rarement *Business Korea* ou *Japan Times*.

Il ne faudrait cependant pour autant s'attendre à des miracles. «Personnellement, j'agis avec cir-

conspection. Je ne mettrais pas trop d'énergie sur la recherche directe d'un travail lorsque l'employeur se trouve loin de vous, signale **Yves Elkas**, président du cabinet-conseil en ressources humaines du même nom.

«Même si votre candidature l'intéresse sur papier, il sait qu'il ne pourra vraisemblablement pas vous rencontrer pour une entrevue.»

5 - Contactez un organisme international

Vous pouvez aussi entrer en contact avec un organisme international. Les grands organismes internationaux, tels l'ONU, l'UNESCO ou l'OTAN, requièrent les services de ressortissants canadiens. Il en va de même pour les grandes institutions finan-

cières internationales comme le **Fonds monétaire international (FMI)** ou la **Banque Mondiale (BM)**.

Par ailleurs, il existe, au Canada comme ailleurs, une multitude d'organisations d'aide au pays du Tiers-Monde. Il serait faux de croire que la majorité des emplois qu'elles offrent revêtent un caractère de volontariat avec un salaire dérisoire.

De grands organismes américains tels **US AID** se retrouvent souvent en mal de personnels qualifiés parlant le français pour leurs programmes d'Afrique francophone.

6 - Renseignez-vous auprès des organismes internationaux canadiens

Il n'est pas nécessaire d'embrasser la carrière de diplomate pour vous re-

trouver en poste à l'étranger. L'**Agence canadienne de développement international (ACDI)** et les différents organismes non gouvernementaux d'aide aux pays en voie de développement entretiennent des programmes et des représentations administratives dans les pays du Tiers-Monde utilisant du personnel qui n'est pas recruté sur une base de volontariat.

Enfin, si la RFA vous intéresse, rappelez-vous que l'armée canadienne entretient des bases militaires à Lahr et Baden Baden. Point n'est besoin de porter un fusil sur l'épaule pour en faire partie. Le ministère de la **Défense nationale** du Canada recrute chaque année une centaine de professeurs pour l'enseignement des langues aux familles des militaires. Des emplois de spécialistes de la santé sont également offerts.

**MICHEL
DE SMET**



Michel G. Allard

Cabinet conseil en ressources humaines Inc.

RECHERCHE DE CADRES

80 PLACE ADELAÏDE
CANDIAC, QUÉBEC
J5R 3J2

Tél.: (514) 659-3524
télécopieur: (514) 444-0609

Recrutement de cadres intermédiaires et supérieurs

LÉONARD PLUS

Léonard Plus a pour mission d'aider les entreprises à se doter d'équipes de gestion de qualité. Nous sommes au service des employeurs qui recherchent des collaborateurs dans tous les grands domaines d'activités:

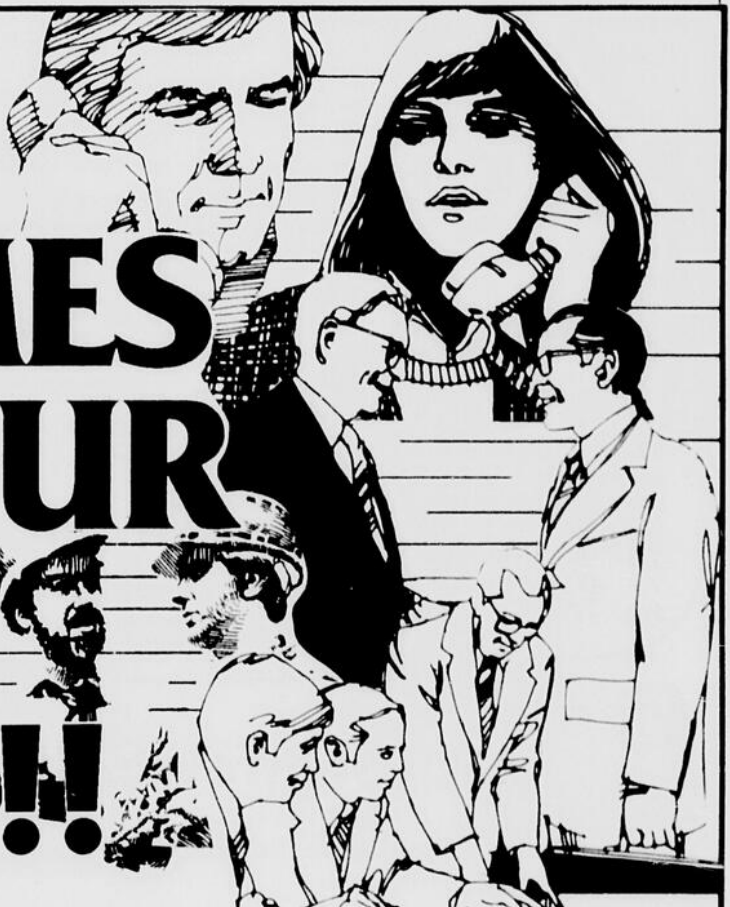
- administration, informatique
- finance, contrôle
- production, gérance
- communication, marketing
- ressources humaines, personnel
- personnel spécialisé, professionnels

Léonard Plus
5, Place Ville-Marie
Bureau 905
Montréal (Québec)
H3B 2G2

Téléphone: (514) 875-6000

Une entreprise du Groupe Léonard & Parisien

NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS AIDER!!!



Où trouver le candidat idéal, que ce soit en Ressources humaines, Santé et sécurité, Administration, Finance, Vente, Marketing, Ingénierie, Production, Approvisionnement ou Génie-conseil?

Comment procéder au reclassement de groupes d'employés?

Qui consulter au sujet de la réaffectation?

Par où commencer votre recherche de carrière?

Avec qui discuter de vos objectifs de carrière? (Pourquoi attendre si vous risquez de ne pas les atteindre dans votre emploi actuel?)

Comment procéder à l'analyse des possibilités d'avancement professionnel et salarial dans votre domaine de spécialisation?

BOULANGER, LACHANCE & ASSOCIÉS

CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES

(514) 393-1255

■ La tendance actuelle à l'internationalisation du monde des affaires devrait procurer à bon nombre de cadres d'excellentes occasions de travail à l'étranger.

«L'inverse est vrai également, souligne Guy Lemelin, responsable des ac-

Les Japonais passent pour des employeurs très conservateurs

La globalisation des marchés crée

tivités en ressources humaines chez **Raymond Chabot Martin Paré** (RCMP). De plus en plus de clients américains et européens nous réclament des Québécois pour occuper des postes de direction auprès de leurs filiales du Québec.»

Pour M. Lemelin, les Québécois représentent des candidats de choix, en particulier pour leur clientèle européenne, parce qu'ils constituent une bonne synthèse entre valeurs européennes et nord-américaines. En outre, le Québec demeure une porte d'entrée particulièrement invitante sur le reste du Canada et les États-Unis.

Cependant, pour un travailleur québécois, y a-t-il une différence entre le fait de se retrouver à l'emploi d'une compagnie

étrangère plutôt que d'une entreprise nationale?

«Il faut se poser la question car le phénomène prendra de l'expansion dans les années à venir. Malheureusement, nous ne disposons pour le moment que d'un échantillon trop restreint pour pouvoir se prononcer de manière significative», note **Normand Fafard**, directeur de la recherche de cadres chez **Peat Marwick**.

Un interventionnisme justifié

Pour M. Fafard, on en est réduit présentement à juger les employeurs étrangers sur un ou deux exemples le plus souvent rendu public par la presse.

«**Philips Canada** passe pour être tenu par une poigne de fer depuis le siège social de la compagnie

aux Pays-Bas, mais peut-on en déduire pour autant que toutes les entreprises hollandaises agissent de la sorte lorsqu'elles s'installent à travers le monde?», questionne M. Fafard.

Aussi, la fin justifie souvent les moyens, notamment lorsque l'implantation d'une entreprise étrangère au pays s'accompagne de transferts technologiques. Ainsi, chez **Hyundai** à Bromont, on n'hésitera pas à *déménager* pour quelques mois cadres et techniciens canadiens pour un stage de formation en Corée.

De même, lorsque la firme allemande **Kunz** s'implanta à Saybec dans la vallée de la Matapédia en 1982 pour y ouvrir une usine de panneaux particules, **Les Panneaux de la Vallée**, l'employeur n'hésita pas une seconde à envoyer l'ensemble des cadres et techniciens québécois, une trentaine de personnes au total, en RFA.

Il s'agissait pour ces derniers de s'initier au travail sur un équipement si-

miltaire au siège social de la compagnie. «En même temps, Kunz voulait leur montrer l'efficacité de la gestion allemande, mais il faut noter que la direction à Saybec est toujours demeurée québécoise pure laine, les Allemands se contentant de leur envoyer ponctuellement un ou deux techniciens», souligne encore M. Fafard qui agissait autrefois comme consultant pour ce projet.

Autre exemple: à Québec, chez **Les Produits forestiers Daishowa**. L'entreprise, qui s'appelait autrefois **Les Produits forestiers Reed**, fut achetée en août 88 par des Japonais: «Tous les Canadiens sont restés à leur poste. Nous avons deux ingénieurs japonais qui travaillent à l'usine, mais ils ne sont même pas intégrés à notre organigramme.

«Quant à notre motivation au travail, elle est meilleure que jamais du fait que nous faisons partie désormais d'un géant industriel avec tout ce que

cela suppose de positifs pour de nouveaux investissements en matériel», dit **Michael McCormack**, vice-président, administration chez Daishowa.

Ceci n'empêchent pas les Japonais de passer pour des employeurs très conservateurs. «Dans les pays occidentaux, il n'hésiteront pas à réclamer que leurs cadres soient de race blanche et à manifester les plus grandes réticences quant à recruter une femme à un poste de direction», affirme un chasseur de tête dont nous choisissons de préserver l'identité. Celui-ci affirme avoir réalisé un mandat de recrutement pour une banque niponne désireuse de s'implanter à Montréal. Les Japonais avaient trois exigences: «le candidat devait être Québécois, de race blanche et de sexe... masculin.»

Risque de plafonnement

Cependant, il n'y a pas

COMMUNIQUÉ
CIRCUIT DE PRESSE
CIRCUIT MATINAL

VISEZ L'OPTIMUM
de L'ACTION en
90
minutes seulement

Quatre Cueilletes
et Quatre départs
de Livraisons en
"Circuit de Presse",
à chaque jour

Blitz 24 INC.

321-0646 MONTRÉAL

RECHERCHE DE CADRES

ÉVALUATION DU POTENTIEL

FORMATION ET ENTRAÎNEMENT

Évaluation du potentiel

- évaluation des habiletés de gestion
- évaluation de la personnalité
- évaluation des attitudes au travail
- évaluation des capacités intellectuelles
- évaluation du potentiel de vente

375, boul. Roland-Therrien
Bureau 501
Longueuil (Québec)
J4H 4A6
Tél. : (514) 646-1022
(514) 845-4838
Fax : (514) 646-5184

société
PIERRE BOUCHER
psychologie industrielle inc.

QUI SOMMES-NOUS...

Des conseillers reconnus pour leur niveau élevé de professionnalisme.

- Recherche de personnel cadre
- Réaffectation de personnel cadre
- Orientation de carrière
- Évaluation de personnel
- Autres services reliés à la gestion des ressources humaines

Un même souci de qualité et de respect de la personne nous habite dans l'élaboration de tous nos programmes.

Nous sommes les chefs de file dans la région de Québec. Faites appel à nous.

1510, St-Cyrille Ouest
Québec, Qué.
G1S 1X5
TÉL.: (418) 681-7733
FAX: (418) 681-1989

SERVICE AUX ENTREPRISES
MULTI-RESSOURCES

La Banque fédérale de développement (BFD) est une société d'État au service des PME canadiennes.

Conseiller de PME
ça vous intéresse ?
(à temps partiel)

Mettez à profit votre expérience et votre compétence en vous joignant à l'équipe dynamique de nos conseillers CASE (consultation au service des entreprises).

Nos conseillers CASE sont des pigistes qui travaillent à temps partiel selon leur disponibilité. Cette équipe multidisciplinaire répond aux différentes demandes de consultation des PME, comme la tenue de livres, l'étude de faisabilité, le marketing, etc.

Modeste en rémunération, la fonction de conseiller est riche en satisfaction : aider des gens à se lancer en affaires et contribuer à l'expansion des PME déjà établies.

Voici une occasion tout indiquée pour des propriétaires-gestionnaires à la retraite et autres spécialistes. Nos postes de conseillers CASE sont disponibles partout au Québec. Pour plus d'information, communiquez avec notre coordonnateur CASE de la succursale la plus proche :

Chicoutimi	(418) 545-1580	Rimouski	(418) 722-3300
Drummondville	(819) 478-4951	Rouyn-Noranda	(819) 764-6701
Granby	(514) 372-5202	Saint-Jérôme	(514) 432-7111
Hull	(819) 997-4434	Saint-Laurent	(514) 334-6560
Laval	(514) 687-4121	Saint-Léonard	(514) 328-7295
Longueuil et Rive-Sud	(514) 670-9550	Sept-Îles	(418) 968-1420
Montréal, Est	(514) 255-2311	Sherbrooke	(819) 564-5700
Montréal, Place Victoria	(514) 878-9571	Trois-Rivières	(819) 375-1621
Québec	(418) 648-3972		

Frais virés acceptés
ou envoyez votre curriculum vitae au :

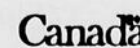
Directeur, services gestion-conseil
BANQUE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT
800, Place Victoria, bureau 4600, C.P. 190
Montréal (Québec) H4Z 1C8

La BFD appuie activement l'équité en matière d'emploi. Discrétion assurée.



Banque fédérale de développement

Federal Business Development Bank



un choc culturel au sein des entreprises

que les différences culturelles, le secteur de l'activité économique joue lui aussi un rôle déterminant. «Il n'y a pas un domaine plus conservateur que celui des institutions financières», lance **Serge Masse**, président-directeur général de **Crédit-Bail Findeq** et qui fut pendant plusieurs années vice-prési-

dent du **Crédit Lyonnais** au Canada. «On m'avait fait miroiter une carrière internationale lors de mon engagement, mais en fait je n'étais vraiment rentable aux yeux de mes employeurs qu'en tant que cadre local. Je me suis assez rapidement rendu compte que j'étais plafonné dans le

poste que j'occupais», poursuit M. Masse.

Roger Longpré, président de **Mergerac**, une filiale de RCMP spécialisée en acquisitions et ventes d'entreprises, a vécu une expérience en tout point comparable à celle de M. Masse en travaillant pendant six ans pour une ban-

que suisse représentée à Montréal.

«Le secteur des institutions financières a ses secrets que l'on ne partagera qu'avec des ressortissants de son propre pays, estime M. Longpré. Pour se sentir à l'aise dans un tel contexte, il faut se voir comme un mercenaire.

«Tout bien réfléchi, ce

sont les entreprises américaines qui représentent les meilleures possibilités d'avancement pour un cadre local», déclarent MM. Masse et Fafard.

«Les Américains pratiquent la politique du *right man in the right place*, précise M. Fafard. Dans les grandes multination-

nales comme **Pepsi Cola** par exemple, on n'hésitera pas à nommer un Canadien à la tête de la compagnie en Allemagne si l'on juge qu'il est l'homme le plus apte à occuper le poste. En revanche, Les Américains ne font pas beaucoup de sentiments lorsqu'il s'agit de se débarrasser d'un employé peu performant.»

MICHEL DE SMET

La réaffectation de personnel profite du marché global

Les entreprises en réaffectation de personnel font leurs choux gras de la globalisation des marchés. Elles profiteraient aussi d'une éventuelle récession, que plusieurs économistes voient poindre sur notre seuil.

«Nous avons des contrats d'entreprises qui rationalisent leurs activités pour faire face au marché international» signale **Marielle Roquet**, conseillère en réaffectation au groupe **Sobeco**. Elle explique que la globalisation, notamment le libre-échange nord-américain, pousse les entreprises à être plus efficaces, ce qui entraîne des mises à pied. En bout de ligne, cela se

traduit par des revenus accrus pour les entreprises spécialisées en réaffectation.

Dans cette catégorie d'entreprises qui cherchent à alléger leur structure et réaffectent leurs employés, on entend notamment les noms de **Domtar** (Mtl, 12,63\$), **Méto Richelieu** (Mtl, 3\$) et **Steinberg**.

En outre, l'avènement du marché planétaire occasionne de nombreuses fusions et acquisitions, ce qui dédouble certains postes au sein des nouvelles entités et entraîne des licenciements.

«En 1990-91-92, il est probable que les services de réaffectation de personnel soient encore plus en

demande. D'autant plus que les entreprises japonaises et européennes feront sentir leur présence» dit en substance Mme Roquet.

Déjà, mentionnons l'achat du **Groupe Commerce** par des Hollandais et de la papetière **Reed**, à Québec, par la Japonaise **Daishowa**, comme simples exemples de l'intégration globale en cours.

De l'avis de plusieurs, le prochain défi sera de trouver une façon de réaffecter les employés de tous les niveaux qui parfois font les frais de ces intégrations.

«De plus en plus d'entreprises tendent à élargir le type de personnel à réaffecter» observe **André**

Hogue, psychologue industriel.

Par ailleurs, les spécialistes de la réaffectation professionnelle profiteraient aussi d'une récession, que certains spécialistes anticipent pour l'année en cours.

«Forcément, en période de récession, il y a plus de réaffectation» observe **Marcelle Farahian**, du groupe **Mallette**, mais, «d'après ce qu'on ressent dans nos demandes, celle-ci ne sera pas sévère» précise **Charles Belle Isles**, président de **Charles Belle Isles inc.**

FRANCIS VAILLES

Recherche de cadres

Le sérieux que vous mettez à recruter votre personnel de haute direction, nous le partageons. C'est pourquoi nous y mettons tout le soin que mérite la recherche d'un gestionnaire accompli et toute l'attention personnalisée qu'un bureau de petite taille peut offrir.

Pour les démarches les plus professionnelles :

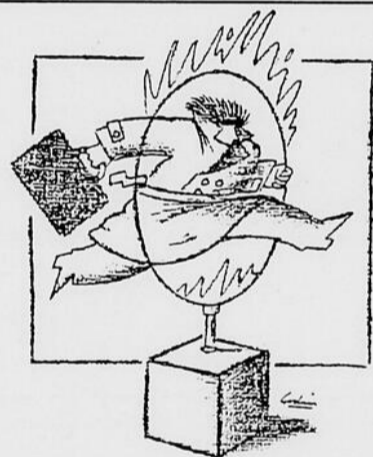
philippe
Brassard

CONSEILLERS EN ADMINISTRATION INC.

La Maison des Coopérants
600, boul. de Maisonneuve Ouest
Bureau 2360

Montréal (Québec) H3A 3J2

Tél. : (514) 844-9033 Fax : (514) 844-0951



«ARISTA ACCÉLÈRE TA VITESSE DE CROISIÈRE»

— Charles Sirois



par Line Provost
Collaboration spéciale

Charles Sirois, récipiendaire du prix Arista dans la catégorie Jeune entrepreneur, édition 1986, est trois ans plus tard élevé à la dignité de "Champion du téléphone cellulaire" par Danielle Thibault de la revue Commerce et "d'entrepreneur à l'état pur" par Hugo Léger, MTL. Noblesse oblige.

"Tu ne saisis pas vraiment l'importance du concours jusqu'au moment où tu le gagnes, confie-t-il. C'est comme si la société en général reconnaissait que tu as eu un "A". Ca te met sur la carte et accélère ta vitesse de croisière".

La notoriété accordée à Charles Sirois, alors président du conseil et chef de la direction de la société de communications Télésystème National, intéressera notamment les Entreprises Bell Canada, lesquelles constituent aujourd'hui un partenaire de poids.

A 35 ans, Charles Sirois dirige maintenant un empire: BCE-Mobile. Inspiré des réflexions d'Albert Einstein, il a manifestement la passion des défis. Ses risques sont calculés, et c'est avec cette vision qu'il anticipe conquérir les marchés transnationaux.



Charles Sirois, président d'honneur du concours de la Jeune Chambre de Commerce de Montréal

Le concours de la Jeune Chambre de Commerce de Montréal veut souligner de façon tangible l'apport des jeunes cadres, entrepreneurs et professionnels à l'activité économique du Québec.

Si vous êtes âgé de 21 à 35 ans et que vous vous êtes particulièrement illustré dans l'accomplissement de vos fonctions au cours des dernières années, posez votre candidature avant le 9 mars 1990 dans une des catégories suivantes:

- Jeune cadre - grande entreprise (plus de 250 employés)
- Jeune cadre - PME
- Jeune entrepreneur - nouvelle entreprise (2 à 6 ans)
- Jeune entrepreneur - entreprise établie (7 ans et plus)

Les lauréats seront dévoilés lors d'une soirée-gala le 26 avril 1990, à l'Hôtel Bonaventure-Hilton de Montréal. Pour plus d'informations et pour recevoir le formulaire de participation:

Jeune Chambre de Commerce de Montréal,
555, boul. René-Lévesque O., Bureau 1100, Montréal (Québec) H2Z 1B1
Tél: (514) 866-5226

ARISTA présenté par



en collaboration avec



Bell



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie

LES AFFAIRES



Banque fédérale de développement
Federal Business Development Bank

Bell Cellulaire

CAIRO CITE 107

LES AFFAIRES, samedi 27 janvier 1990 - cahier spécial B-14

Les cadres intermédiaires, après avoir fait les frais des rationalisations des années 1980, continueront de voir leur environnement bouleversé. Des moments durs sont à prévoir au cours de la décennie qui s'amorce.

C'est du moins l'opinion de Jean-Claude Lauzon, associé principal de Sobeco et Jean-Jacques Fleury, président de la Corporation des conseils en relations industrielles.

M. Fleury, également directeur des ressources à la Société des alcools du Québec, rappelle que le processus de rationalisa-

L'époque des promotions aux deux ans est révolue

L'environnement des cadres intermédiaires

tion qu'ont mis en place les entreprises après la récession de 1982 a aplati la structure hiérarchique traditionnelle, réduisant de beaucoup le nombre d'échelons décisionnels séparant les employés du président.

«Des modes ont alors pris cours comme celle de responsabiliser le personnel. Cela n'a pas été sans affecter le rôle habituel des gestionnaires. Aussi,

des notions comme l'importance des ressources humaines et de la santé au travail sont devenues des éléments intégrés aux décisions administratives.»

Les dernières années ont modifié le principe de l'autorité qui prévalait entre employés et personnel de direction. «Une prise de conscience s'est faite, les employés sont davantage écoutés et on fait également appel maintenant à

l'intelligence et l'initiative de ces derniers.

«Dans ce contexte, les cadres intermédiaires qui n'ont pas modifié leur comportement et qui se voient encore comme des relayeurs unilatéraux de la vision patronale plutôt que comme un canal de communication fonctionnant dans les deux sens ne feront pas long feu.»

Défis des années 1990

Dans les années 1990, les cadres devront jouer des rôles d'animateurs de changement, avance-t-il. Le défi sera grand. Ils devront trouver le juste dosage entre la recherche de réalisations techniques et la demande de confort des employés.

La mise en place du libre-échange, la libéralisation des pays européens de l'Est et l'intégration de l'Europe de l'Ouest forceront aussi le cadre intermédiaire à de nouveaux ajustements. Ceux et celles qui intégreront à leur vision cette ouverture sur le monde et qui pourront faire preuve de mobilité en sortiront gagnants.

Les qualités recherchées? «En plus d'être toujours un bon motivateur et un bon communicateur tout en affichant son leadership, le cadre intermédiaire devra être ce que j'appelle un *intégrateur*. Il saura composer avec son environnement et faire en sorte que les différentes composantes de l'entreprise aient en tête la vision *corporative* et ne s'opposent pas entre elles.»

Le cadre intermédiaire va également devoir consacrer plus de temps à la formation et à la mise à jour de ses connaissances, signale M. Fleury.

Pour M. Lauzon, c'est là-dessus que se jouera une grande partie de notre avenir économique. «Les cadres vont devoir apprendre à...apprendre. Ils devront apprendre de nouvelles techniques, lire, s'éduquer; au Japon, chaque cadre consacre trente jours par année à la formation. Ici, notre moyenne est de quatre jours», note-t-il.

Selon lui, les cadres intermédiaires se fient enco-

re trop à l'entreprise pour gérer leur carrière. «Au contraire, ils doivent gérer eux-mêmes leur carrière et cela ne veut pas dire quitter l'entreprise», explique l'associé principal au sein du premier groupe d'actuaire-conseils au Canada.

Moins de promotions

Ils devront acquérir de nouvelles habiletés et apprendre à être heureux dans un poste qu'ils occuperont encore dans cinq ans. Car, il est révolu le temps où une promotion survenait à tous les deux ans.

Le sort de ces cadres est lié au contexte économique mondial. «Le maintien de notre niveau de vie est assujéti à notre capacité d'exporter des produits et des services à des coûts concurrentiels. Or, les salaires sont supérieurs ici et cette situation crée une énorme pression sur nous. Les patrons vont attendre davantage de leurs cadres et de tous leurs em-

RADIO CITÉ
107 FM

VOUS INVITE À VISITER...

LES 4 SALONS DE LA RÉUSSITE

9^e SALON DE
L'ÉPARGNE-
PLACEMENTS

VENEZ DÉCOUVRIR LES
FAÇONS SÉCURITAIRES DE
VOUS ENRICHIR

Salon
des
Connaisseurs

LES BEAUX OBJETS, L'ART, LA
CULTURE, TOUT CELA VOUS EST
ENFIN RENDU ACCESSIBLE
D'UNE MANIÈRE AMUSANTE,
FASCINANTE

Salon
DE
L'immobilier

RETIREZ-VOUS QUELQUES
ANNÉES PLUS TÔT GRÂCE À
VOTRE CONNAISSANCE DE
L'IMMOBILIER

Salon
CARRIÈRES
ET
PROFESSIONS

DEVENEZ MAÎTRE DE VOTRE
CARRIÈRE

À LA PLACE BONAVENTURE
DU 26 AU 30 JANVIER '90

GRATUIT !!!

VENEZ À NOS STUDIOS ET OBTENEZ UN PASSEPORT
GRATUIT POUR 4 PERSONNES
VALEUR DE \$24.00

AU 1184 STE-CATHERINE OUEST, 5^e ÉTAGE
ENTRE 9H. ET 18H.

RADIO CITÉ EST FIÈRE D'ÊTRE ASSOCIÉE
À CES PRESTIGIEUX SALONS



Inscrivez dès maintenant
votre entreprise aux Mercuriades 1990,
le plus prestigieux concours destiné
à l'excellence en affaires au Québec !

Dix-sept Mercures seront décernés
dont le très convoité Mercure
de l'Entreprise de l'année !

Pour obtenir un formulaire d'inscription,
communiquiez dès aujourd'hui avec
le secrétariat des Mercuriades au:

(514) 844-9571
1-800-361-2688 (ligne des Mercuriades)



CHAMBRE DE
COMMERCE DU QUÉBEC

n'a pas fini d'être bouleversé

ployés. Et il ne faut pas croire que le problème démographique canadien est un abri au plan du travail. Tous les pays ne vivent pas cette situation.»

Il estime qu'il faut aller voir ailleurs pour comprendre qu'il n'y aura pas de récréation dans les années 1990. «Tous les pays se préparent à détenir de

meilleurs atouts que les autres.»

Pour se démarquer, le cadre intermédiaire québécois devra être créatif et novateur.

«Les vieux de la vieille vont partir, prédit M. Fleury. L'épuration commencée dans les années d'après recession va se compléter. Ce dégraissage

a été bon et ce qui s'en vient ne sera pas seulement négatif pour les cadres intermédiaires.»

Ceux qui excelleront jouiront toujours de bonnes retombées. Même si les promotions ne vien-

dront plus aussi vite, de meilleures conditions salariales sauront reconnaître leurs prouesses. «Les ca-

des qui feront partie d'entreprises performantes seront aussi fort recherchés par les compagnies cherchant à s'améliorer», ajoute M. Fleury.

RAYMOND PRINCE

Tendance: les employés mis à pied par les grandes entreprises sont réaffectés dans les PME

Partout en Amérique du Nord, les employés de grandes entreprises qui perdent leur emploi sont la plupart du temps réaffectés dans des PME, observe **André Hogue**, psychologue industriel.

Monique Joyal, du **Groupe Hay**, affirme même que c'est le cas de plus de 60% des gens qui sont réaffectés au Québec. Évidemment, la présence accrue des PME dans l'économie y est pour quelque chose.

«Certaines personnes qui ont peu ou pas de diplômes sont mises à pied par de grandes firmes dans le cadre de programme de rationalisation. Mais, les PME acceptent ces gens,

dont l'expérience est utile, et qui peuvent immédiatement être remis dans le feu de l'action» explique Mme Joyal.

«On met sur le marché de l'emploi les personnes qui subissent la globalisation des marchés pour les retourner vers de plus petites structures, d'ailleurs plus créatrices d'emplois», dit M. Hogue.

Mme Joyal évalue que le taux de succès des services spécialisés en réaffectation est de 90% et le temps d'attente, entre quatre et six mois.

FRANCIS VAILLES

**Rourke,
Bourbonnais
& Associés**

MONTRÉAL
TORONTO
Affiliations E-U-G-B-EUROPE

Conseil de direction en ressources humaines

- recrutement de cadres
- réaffectation de personnel
- planification de carrière
- évaluation du personnel

1130, rue Sherbrooke Ouest
Penthouse
Montréal (Québec)
H3A 2M8

TÉL.: (514) 982-9000

EXCEPTIONNEL! BUREAU À LOUER

- Rez-de-chaussée
- Vieux-Montréal, rue Notre-Dame
- mur en pierre naturelle
- 2 000 pieds carrés
- disponible immédiatement.

Ginette Roy (514) 842-6491

CONSULTATION PROFESSIONNELLE EN RÉAFFECTATION ET EN PLANIFICATION DE CARRIÈRES

Murray Axmith & associés fut fondé en 1975 et est le premier cabinet-conseil au Canada qui oeuvre uniquement dans les secteurs de la réaffectation de cadres et de la planification de carrières.

- Conseils et assistance sur la planification et le processus de réduction des effectifs
- Programmes personnalisés pour les cadres supérieurs et pour les cadres intermédiaires
- Évaluation de carrière pour cadres de tous niveaux
- Conseils en pré-retraite



Murray Axmith

VANCOUVER, EDMONTON, CALGARY,
WINNIPEG, TORONTO, OTTAWA,
MONTRÉAL, QUÉBEC, HALIFAX

MONTRÉAL

MURRAY AXMITH INC.
2, Place Alexis Nihon, Bureau 1100
Montréal (Québec) H3Z 3C1
Tél.: (514) 932-0159
Robert J. Potvin
Directeur général

QUÉBEC

MURRAY AXMITH DE LA CAPITALE INC.
425 ouest, Boul. St-Cyrille
Québec (Québec) G1S 1S2
Tél.: (418) 527-3155
R. Jacques Plante
Directeur général



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE
Faculté d'administration

Trimestre
d'automne
1990

Programmes de maîtrise professionnelle

M.B.A. maîtrise en administration des affaires

Forme des gestionnaires généralistes aptes à travailler dans différents milieux.

Premier programme de M.B.A. offert au Canada selon le régime coopératif et encore le seul au Québec. Intègre la théorie et la pratique. Agencement de 4 trimestres d'études de 15 semaines chacun et de 2 stages de travail rémunérés de 4 mois chacun (environ 2000\$/mois).

Conditions d'admission — Posséder un grade universitaire de 1^{er} cycle et au moins 2 ans d'expérience de travail.

M. Fisc. maîtrise en fiscalité

Le seul programme multidisciplinaire du genre au Canada. Forme des fiscalistes qui connaissent à fond le système canadien d'imposition et sont capables d'en saisir toutes les conséquences légales, économiques, sociales, politiques, comptables et administratives.

Condition d'admission — Posséder un grade universitaire de 1^{er} cycle en administration, en droit ou en économie.

Les personnes intéressées sont invitées à remplir le coupon-réponse et à le faire parvenir au : Bureau du registraire, Université de Sherbrooke, Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

M. Sc. maîtrise en administration

Forme des gestionnaires spécialisés aptes à travailler au sein d'équipes de gestion multidisciplinaires.

Étude et application des techniques d'analyse scientifique à la résolution de problèmes spécifiques de gestion.

Concentrations

- finance • marketing • sciences comptables
- systèmes d'information et de gestion
- gestion de la productivité humaine

Condition d'admission — Posséder un grade universitaire de 1^{er} cycle en administration, en gestion des entreprises ou en sciences économiques.

Dates limites pour la demande d'admission

M. Fisc.: 30 avril **M.B.A. et M. Sc.:** 31 mai

Renseignements — 819/821-7333 (téléphone)
819/821-7928 (télécopieur)

Veuillez me faire parvenir les documents suivants :

- brochure M.B.A.
- brochure M. Sc.
- brochure M. Fisc.
- formule «Demande d'admission»

NOM _____

ADRESSE _____

TÉLÉPHONE _____ (code postal)



« MONSIEUR LE PRÉSIDENT, ON A VOTRE HOMME. »

Les Ressources humaines. Chez Raymond, Chabot, Martin, Paré, toute une équipe de spécialistes, hommes et femmes, sans distinction, vous propose une approche stratégique de l'organisation des ressources humaines. Cohérence et intégration des services s'imposent dans la gestion du changement d'une organisation. Sa structure, son environnement, ses valeurs en gestion, voilà autant de facettes qui exigent une compétence aigüe et une force que nous déployons avec énergie pour toujours vous mieux conseiller. Alors un bon conseil, ne vous fiez pas aux apparences: malgré ce qu'elles laissent présumer, elles témoignent plutôt d'une ouverture d'esprit qui relève simplement de l'avant-gardisme.

Représentation à travers le Canada
Doane Raymond
Associés

 **RAYMOND, CHABOT,
MARTIN, PARÉ**
LA FORCE DU CONSEIL

Représentation internationale:
Grant Thornton
International