

CADRIER
SPECIAL
DETACHABLE
**LES SOCIÉTÉS-
CONSEILS**

RÉPERTOIRE DES CONSULTANTS DU QUÉBEC

Une référence annuelle à conserver — pp B-9 à B-16

BF EXPERT
GROUPE CONSEIL INC.

AMÉNAGEMENT D'USINE
GESTION DES OPÉRATIONS
ET DE LA PRODUCTION
DÉMARRAGE D'ENTREPRISE
RECHERCHE D'AIDE ET DE SUBVENTIONS

Marie-Claude Belhumeur, Ing., M.B.A.
téléphone : (514) 963-1058

LES AFFAIRES

MONTRÉAL, LE SAMEDI 26 NOVEMBRE 1994

CAHIER B — 16 PAGES

NOUVEAU CRÉDO DES CONSULTANTS : GÉRER LE CHANGEMENT

Le monde des sociétés-conseils ne manque pas d'intérêt. Il nous réserve du nouveau d'année en année : systèmes d'information, rémunération incitative, planification stratégique, qualité totale, amélioration continue, ISO 9000, réingénierie, etc.

Dans le domaine de la consultation en management, les credos changent à une vitesse folle. Quand on pense que les entreprises ont traversé un long fleuve tranquille pendant des décennies, il y a de quoi faire une surdose de nostalgie.

D'un côté, la tentation est forte de reprocher aux consultants d'être incapables de se brancher. Mais d'un autre, dans le monde en constante évolution dans lequel nous vivons, c'est peut-être la dernière chose à faire.

Il faut bien comprendre les limites des concepts

Les échecs d'entreprises ayant suivi les modes qui ont déferlé sur l'Amérique depuis le début des années 1980 ne se comptent plus.

Mais blâmer les consultants serait injuste ; les entreprises ont une bonne part de responsabilité dans leurs malheurs.

Néanmoins, on peut reprocher aux consultants, à certains en tout cas,

d'être passés un peu vite sur les limites de tous ces concepts.

Combien d'entrepreneurs ont cru régler une fois pour toutes leurs problèmes mécaniques simplement en changeant de pneus ?

À la défense des consultants, combien se sont heurtés au refus des entrepreneurs de changer leur mentalité, alors que c'est précisément par ce changement et par ce changement seul que tout est possible ?

La qualité totale, la réingénierie et autres concepts du genre ont tous leurs vertus et plusieurs entreprises en ont récolté de grands bénéfices. Mais ce sont sans doute celles qui avaient d'abord compris qu'aucune de ces formules ne leur apporterait la paix éternelle.

D'où la nécessité de parler de gestion du changement. Gérer le changement, c'est simplement faire en sorte qu'il devienne naturel pour les gens de remettre constamment en question leurs façons de faire. De toutes les exigences qu'impose la concurrence aux entreprises, c'est

sans doute la plus difficile à assimiler.

Les consultants en management parlent de plus en plus de culture du changement et c'est peut-être la meilleure idée qu'ils ont eue depuis longtemps. Ils auraient peut-être dû y penser plus tôt, mais encore là, il n'y a pas plus sourds que les entrepreneurs qui ne veulent pas entendre.

Cela dit, ces derniers sont devenus plus réceptifs et ce n'est pas l'effet du hasard.

La pérennité du changement

Après avoir réduit leur personnel, aplati leur structure organisationnelle, installé les meilleurs systèmes informatiques, prêché les vertus de la qualité et changé leurs procédés, ils se rendent compte qu'ils ne resteront pas à jour encore bien longtemps. Comme tous leurs concurrents en ont fait autant, ils réalisent qu'ils n'ont fait que suivre la parade.

La question de la pérennité du

changement se pose ici de façon aiguë.

Malgré tous les changements que nous avons énumérés plus haut, bon nombre d'entreprises ont gardé la même vieille culture entrepreneuriale. Et, après des années de sacrifices, leurs employés sont à bout de souffle et croient maintenant avoir mérité de pouvoir se reposer.

Les consultants devront leur expliquer que la bonne forme physique n'est jamais acquise une fois pour toutes et qu'ils devront continuer à faire de l'exercice. Mais, comme consolation, les employés apprendront que plus ils s'entraîneront, plus les efforts deviendront faciles. Voilà la vraie culture du changement !

Il y a dans l'expression *faire des changements* quelque chose qui peut facilement laisser croire qu'une fois les changements effectués, la routine peut reprendre. Et c'est là le piège : on peut changer de coiffure pour se donner une nouvelle apparence, il faut malgré tout se recoiffer tous les matins !

Vive concurrence entre les consultants en informatique : cela les amène à accepter des mandats à forfait et à assumer les risques de dépassements de coûts.

P. B-2

DOMINIQUE
FROMENT

Vous savez que des changements s'imposent dans votre entreprise mais vous ne savez comment vous y prendre pour les instaurer. Les experts en intégration du changement de Price Waterhouse peuvent vous aider à planifier et à réaliser avec succès cette transformation. Faites appel à eux et composez le (514) 938-5600.

**Expertise + expérience
Partager pour mieux réussir**

Price Waterhouse
Comptables agréés, conseillers en gestion



Les mandats à forfait causent des maux de tête

Les mandats à forfait, qui sont de plus en plus fréquents, donnent des maux de tête aux sociétés-conseils en informatique. C'est ce qui ressort d'entretiens réalisés par le journal LES AFFAIRES auprès de six d'entre elles.

En écoutant ces personnes, on ne peut s'empêcher de penser que les consultants se sont peut-être tirés dans le pied. Pour obtenir des mandats, elles ont peut-être tourné les coins rond dans leur analyse des besoins de leurs clients.

À une époque où le prix le plus bas fait loi, pour reprendre un slogan publicitaire, elles ont peut-être oublié certains détails dans leurs propositions pour présenter un prix plus bas que la concurrence.

Tant que les mandats étaient réalisés au tarif journalier, les imprévus allaient au compte des clients. Mais justement, ceux-ci commencent à en avoir marre des frais additionnels. Aujourd'hui, de plus en plus exigent un prix et une date fixes, refilant ainsi les ris-

ques de dépassement des coûts aux consultants.

Pertes importantes

Peu habitués à une telle pratique, les consultants ont encaissé des pertes importantes, comme le montre le bilan financier de certaines grandes sociétés ouvertes.

Mais elles ont appris de leurs erreurs, disent-elles, et promettent maintenant de gérer leurs projets de façon plus serrée. Parions que c'est précisément ce que souhaitent leurs clients !

« Nos tarifs de consultation n'ont pas baissé. On n'a pas le choix, il faut bien payer nos professionnels », a déclaré au journal LES AFFAIRES Robert Tremblay, directeur principal du Groupe LGS (Mtl, LGS.A, 1,01 \$).

« Il est cependant plus difficile de faire des profits à cause de la tendance de nos clients d'offrir de plus en plus de mandats à forfait. Avant, c'était temps et matériel ; les imprévus étaient aux frais des clients.

« Avec les forfaits, c'est nous qui devons assumer le

coût des imprévus. En fait, on a même dû augmenter nos tarifs pour pouvoir absorber ces risques.

« Depuis quatre à cinq ans, les forfaits ont pris de l'importance. La moitié de nos contrats sont maintenant à forfait. C'est pour cette raison que même si les ventes des sociétés-conseils en informatique ont augmenté, les profits n'ont pas suivi, dit M. Tremblay.

« Pendant la récession, des firmes étaient prêtes à prendre des contrats à perte simplement pour pouvoir payer leurs employés. Mais ça ne peut pas durer et je pense que les tarifs dans l'ensemble de l'industrie vont se raffermir. Dans un système capitaliste, il faut faire des profits sinon... L'industrie a sous-évalué les risques mais là, on a appris. »

Tarifs stables depuis deux ans

De son côté, Richard Bohémier, président de Lévesque, Bohémier & associés, admet qu'il y a eu une grosse baisse des tarifs il y a deux ans mais que, depuis, ils sont restés stables.

« Je pense que les firmes les plus importantes ont davantage baissé leurs tarifs parce qu'elles devaient absolument aller chercher des contrats pour pouvoir continuer à assumer leur lourd fardeau administratif. Évidemment, cela a fait mal aux firmes plus petites. »

M. Bohémier a déclaré qu'il était en train de réviser à la hausse ses tarifs. « On ne veut pas échanger quatre 25 sous pour une piastre. Mieux vaut avoir moins de mandats et faire plus de profits. »

Parlant de l'importance grandissante des forfaits, M. Bohémier reconnaît lui aussi que cette tendance oblige les firmes comme la sienne à suivre les projets de plus près qu'avant.

Pour sa part, Errol V. Côté, vice-président de MLLA & Associés, a tenu à nuancer ses propos lorsque nous lui avons demandé si les tarifs avaient baissé durant la récession.

« Dans le secteur stratégique, les tarifs n'ont pas bais-

sé parce que les consultants sont rares et donc très bien payés (de 80 000 \$ à 100 000 \$). De plus, il y a une forte valeur ajoutée à ce type de services. »

Ce sont les bras qui sont surtout touchés

« Par contre, dans le secteur opérationnel, ce que nous appelons les bras dans le jargon du milieu, c'est le volume qui compte et la concurrence est très forte, déclare M. Côté.

« Dans les années 1980, les sociétés-conseils demandaient 650 \$ par jour et aujourd'hui, elles se battent pour obtenir 350 \$. Les bras, si vous me permettez l'expression, représentent environ 90 % du personnel des principales firmes. Pas étonnant qu'elles aient de la difficulté à dégager des profits. »

Parlant des firmes importantes - MLLA ne vient qu'au 34^e rang dans notre tableau - M. Côté affirme qu'elles comptaient beaucoup sur le gouvernement et ont été frappées par la réduction des projets publics.

« Le marché des gros projets est en train de s'effondrer. Les grosses firmes sont obligées de prendre des mandats à perte seulement pour pouvoir garder la tête hors de l'eau. »

De plus, affirme le vice-président de MLLA, la tendance aux forfaits est beaucoup plus problématique avec les gros mandats parce que les risques de dépassement des coûts sont plus grands.

Vive concurrence dans le bas de gamme

Gilles Tremblay, vice-président régional, Montréal, du Groupe CGI (Mtl, GIB.A, 2 \$), a tenu à peu près le même discours que M. Côté, avec une nuance cependant.

« Dans le bas de gamme, la concurrence est effectivement très forte et il se peut que les tarifs aient baissé. Mais nous ne sommes pas dans ce marché-là. »

LE SUCCÈS EN AFFAIRES, C'EST AUSSI AVOIR ACCÈS À UNE PUISSANTE INSTITUTION FINANCIÈRE.

Mercredi, 14 h 34.



Actionnaire
d'une entreprise
d'import-export.

Nicole Massicotte trouve toujours une oreille attentive
à sa caisse Desjardins. Elle fait affaire avec un conseiller
qui connaît bien ses intérêts.

Offrant dans votre milieu une gamme complète de services financiers à la fine pointe des exigences des entreprises d'aujourd'hui, votre caisse Desjardins est la porte d'entrée au vaste réseau Desjardins qui est constitué de plus de 1300 caisses ainsi que de nombreuses filiales qui unissent leurs efforts dans des sphères d'activités aussi variées que le financement, le placement, l'assurance, les cartes VISA Desjardins

commerciales, le service de paie, le commerce international, etc. Ensemble, elles ont la volonté et les moyens d'offrir une qualité de service supérieure. Elles sont définitivement orientées vers l'avenir et la prospérité de leurs partenaires... comme vous!

SERVICES AUX ENTREPRISES
Desjardins

Pour en savoir plus sur les services aux entreprises Desjardins, demandez la brochure LE SUCCÈS EN AFFAIRES à votre caisse Desjardins.



Desjardins L'incroyable force de la coopération.

YVES ELKAS inc.

CABINET-CONSEIL
EN RESSOURCES HUMAINES

YVES ELKAS, c.r.i.

204, rue du Saint-Sacrement, bureau 101, Montréal, Qc H2Y 1W8
Télécopieur (514) 845-2518 ~ Téléphone (514) 845-0088

aux consultants

La nuance est que CGI est la deuxième firme en importance au Québec et que M. Côté affirme que 90 % du personnel des grandes firmes est constitué de bras, autrement dit de consultants débutants.

« Dans le secteur des gros projets, où CGI oeuvre, les prix n'ont pas bougé depuis 1990 et demeurent assez bas. On demande environ 500 \$ par jour pour nos ressources, dans la région de Montréal. »

Pendant la récession, CGI a réalisé plus de mandats pour les gouvernements, ce qui lui a permis de traverser cette période difficile sans trop souffrir. Mais depuis que l'économie s'est remise en marche, M. Tremblay affirme que les mandats provenant du secteur privé sont à la hausse.

Baisse de tarifs due à l'inflation

Par ailleurs, François Crête, directeur de comptes à Gestion informatique Oka, soutient lui aussi que les tarifs n'ont pas chuté au cours des dernières années.

« Mais comme ils n'ont pas augmenté non plus et qu'il y a eu de l'inflation, les tarifs ont baissé, mais pas tant que cela. »

« Il y a une rareté de bons spécialistes en informatique, ce qui fait qu'ils disposent d'un bon pouvoir de négociation avec les employeurs en ce qui a trait aux salaires. Si on veut les garder, on doit les bien payer et pour cela, on ne peut pas baisser nos tarifs. »

Si les tarifs n'ont pas baissé, pourquoi, dans ce cas, des firmes comme CGI et le Groupe DMR (Mtl, D.R.A., 3,70 \$) ne font-elles pas de profits ? avons-nous demandé à M. Crête.

« Les gros projets à forfait, on fait cela pour les retombées qui viennent après (ajouts, améliorations, etc.),



Errol V. Côté : « Plus les mandats à forfait sont importants, plus les risques de dépassement des coûts sont élevés. »

pas pour l'argent. Nous, on ne fait pas beaucoup de mandats à forfait et seulement des petits.

« Les risques sont trop élevés pour une petite firme comme Oka. Moi, je n'ai pas le choix, ma firme n'est pas une société ouverte et je dois faire des profits sinon je ne resterai pas en affaires bien longtemps. »

Plus pour moins cher

Cela dit, M. Crête ne croit pas que la reprise économique permettra aux sociétés-conseils en informatique d'augmenter leurs tarifs. Leurs clients en veulent toujours plus pour moins cher.

Toutefois, la rareté des ressources humaines dans cette industrie pourrait avoir un effet positif sur les tarifs. « Plus on paie cher nos employés, plus on doit hausser nos tarifs », a-t-il expliqué.

« Nos tarifs n'ont pas baissé, mais ils n'ont pas augmenté comme on l'aurait voulu », affirme quant à lui Normand Tremblay, vice-président marketing de Gestion Proben.

« Des firmes comme CGI

et DMR courtisent les spécialistes des autres firmes pour les attirer et accroître leur volume d'affaires. Les consultants ont le beau jeu et exigent des salaires élevés, ce qui fait que leurs employeurs ne peuvent pas réduire leurs tarifs. »

« Quand on regarde les états financiers de ces firmes, qui montrent des pertes, on voit d'ailleurs qu'elles ont choisi de renoncer aux profits plutôt que d'augmenter leurs tarifs. C'est compréhensible, la concurrence est tellement forte. »

Parlant des mandats à forfait, M. Tremblay reconnaît que cette formule connaît de plus en plus de popularité chez les clients. « Nous, on en fait peu parce c'est trop risqué. C'est sans doute parce qu'elles ont pris trop de risques avec les mandats à forfait que certaines firmes importantes sont déficitaires. »

« Mais il y a des limites aux pertes ; avant longtemps, il va falloir que les clients payent ce que ça coûte. »

DOMINIQUE FROMENT



LÉONARD & PARISIEN

Placement de personnel

PARTENAIRE DE L'EFFICACITÉ DES ENTREPRISES

Chef de file des bureaux québécois de recrutement et de placement de personnel, Léonard & Parisien évolue au rythme des besoins du milieu des affaires.

Un centre de formation et de perfectionnement s'ajoute à ses services de recrutement et de placement de personnel temporaire et permanent: personnel de soutien et de secrétariat, cadres et spécialistes.

LÉONARD & PARISIEN

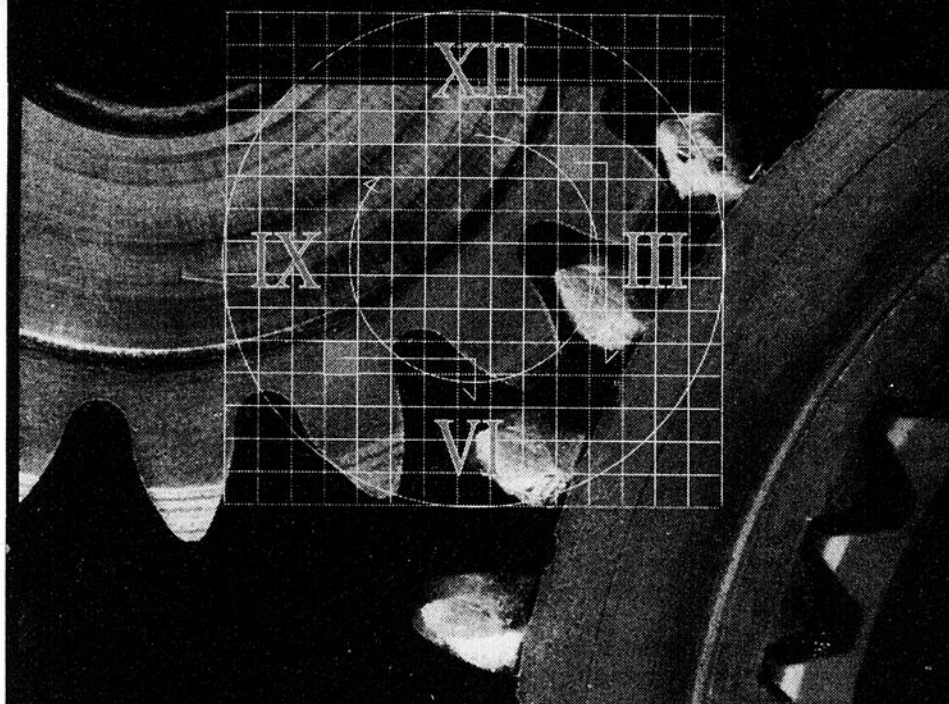
Partenaire de l'efficacité des entreprises depuis bientôt 15 ans.

5, Place Ville-Marie, bureau 905
Montréal (Québec)
H3B 2G2
Tél.: (514) 875-0545

3100, Côte Vertu, bureau 260
Saint-Laurent (Québec)
H4R 2J8
Tél.: (514) 333-5551

BGW

L'organisation dans ses moindres mouvements



Groupe conseil spécialisé en réingénierie de la logistique.

• APPROVISIONNEMENT • DISTRIBUTION • TRANSPORT •

Nous exerçons nos compétences dans les domaines suivants :

- analyses stratégiques •
- rationalisation des opérations, productivité et redressement d'entreprises •
 - aménagement industriel (entrepôt et usine) •
 - intégration de logiciels de gestion des opérations •
 - stock, entrepôt, réseau de transport -
- systèmes en temps réel utilisant code à barres et communications radio •
 - systèmes d'entreposage et de manutention •
- réingénierie des opérations de distribution, analyse de réseaux et stratégie de transport •
- programme de formation continue avec technologie multimédia •

Autant d'activités pour rendre vos opérations plus efficaces, plus performantes.

Plus de 500 réalisations d'envergure en Amérique du Nord.



Le Groupe Conseil BGW
Logistique et Distribution physique

Montréal : (514) 344-5660
Toronto : (905) 564-5588

L'absentéisme

- ça coûte une fortune !



L'absentéisme coûte, chaque année, des milliards aux employeurs canadiens.

La clé du contrôle des coûts, c'est d'en savoir plus. Notre sondage sur l'indemnisation en cas d'invalidité, d'accident du travail et de maladie professionnelle, auquel 860 employeurs ont participé, peut vous éclairer. Et nos conseils peuvent vous guider.

Les services offerts par Foster Higgins comprennent l'analyse des absences et des invalidités, la négociation de garanties d'exécution, la conception de régimes et les communications. Comme société-conseil en avantages sociaux, nous consacrons nos efforts à la réalisation de vos objectifs d'entreprise par une gestion efficace des ressources humaines.

Regardez bien - vous pourriez épargner une fortune !

Les résultats, ça compte.

Foster Higgins

ACTUAIRES ET CONSEILLERS EN AVANTAGES SOCIAUX

Montréal (514) 878-1780 Toronto (416) 867-4410 London (519) 663-4452 Winnipeg (204) 985-8321 Vancouver (604) 687-7552



VOYEZ L'AVENIR
de votre entreprise
sous un CEIL NOUVEAU

Donnez-vous
une vision nouvelle,
globale et évolutive
de votre entreprise
avec DMR.



Quand le savoir-faire compte

Canada ■ États-Unis ■ Europe ■ Asie-Pacifique

Pour être efficace dans l'environnement actuel des affaires, il faut gérer le changement avec succès. Malgré l'incertitude, il faut réussir à transformer l'entreprise, dans le but de saisir les occasions commerciales les plus prometteuses. Le travail de nos conseillers est fondé sur des méthodes innovatrices, rigoureuses et éprouvées : le résultat de 20 ans de savoir-faire DMR. DMR Architecture^{MC} permet de procéder à la réingénierie des processus d'affaires et même de simuler l'impact des changements. DMR Productivité Plus^{MC} aide les entreprises à mettre en œuvre leurs projets de développement. Ces méthodes font partie de la ligne de produits DMR Macroscope^{MC}. Apprivoisez le changement avec DMR.

Les nouveaux

Gestion du changement, gestion de la croissance et service à la clientèle sont les thèmes qui reviennent le plus souvent dans la bouche des consultants en management.

Les consultants n'ont pas rangé leurs manuels sur la qualité totale, l'amélioration continue ou la réingénierie, mais on sent que ces termes plaisent moins.

En ironisant sur sa profession, un consultant a assuré que la gestion du changement n'était pas la nouvelle saveur du mois mais une tendance de fond. Un observateur un peu cynique dirait sans doute qu'en prêchant le changement perpétuel, les consultants se gardent une porte de sortie. En passant, il paraît que le *kaisen*, un concept japonais, s'en vient...

« Compte tenu de la mondialisation des marchés, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité représente une préoccupation croissante pour les dirigeants d'entreprise », a déclaré aux AFFAIRES Jean-Guy Martin, associé de Laliberté Lanctôt/Coopers Lybrand.

Critiques face à la réingénierie

Quant à la réingénierie, si populaire depuis trois ans, on dirait que les consultants sont devenus un peu plus critiques face à ce terme.

« Il y a une demi-douzaine de façons d'exprimer la même chose. En fait, le mot réingénierie est déjà dépassé. La réingénierie n'est qu'un aspect de l'amélioration de la productivité et de la rentabilité. C'est un outil parmi d'autres, pas une fin en soi », a expliqué M. Martin.

Les services-conseils en ce qui touche les systèmes d'information sont aussi en demande croissante. Et la qualité totale, vous en faites beaucoup ? avons-nous demandé à M. Martin. « C'est quoi ça ? » a-t-il répondu.

La firme Laliberté Lanctôt reçoit aussi plusieurs mandats de fusion ou d'acquisition d'entreprises. Et quand il y a des acquisitions, il y a forcément des entreprises qui désinvestissent pour se départir d'activités qui ne cadrent plus dans leur mission.

« Nous avons aussi un bon nombre de mandats de sociétés québécoises qui veulent

prendre de l'expansion à l'étranger », a indiqué M. Martin, qui affirme sentir une reprise de l'économie.

« Les affaires vont mieux, très bien même », confirme Guy Chabbert, associé au groupe-conseil en management de Samson Bélair/DeLoitte & Touche.

« Il y a encore de la demande pour de la réingénierie, mais on reçoit de plus en plus de mandats pour aider les entreprises à gérer le changement. »

Résistance des mentalités

Plusieurs croyaient que la réingénierie était le changement, mais ce n'est pas aussi simple.

Les entreprises ont changé leurs systèmes d'information, leurs procédés, elles ont rationalisé, redéfini leur mission, mais les employés et la direction ont-ils vraiment changé ? Pas toujours.

Rien ne résiste mieux aux changements que les mentalités. Après avoir fait de grands efforts pour s'adapter au nouveau contexte économique, on s'aperçoit que les ressources humaines ont été laissées de côté.

Les employés et les dirigeants ayant vécu des changements importants pensent encore que la période houleuse tire à sa fin et qu'ils vont retrouver la stabilité. Cette attitude est justement l'antithèse du changement. Leur faire comprendre que le changement est devenu une constante n'est pas facile.

En outre, selon M. Chabbert, les entreprises se rendent compte que couper dans le gras comme elles l'ont fait n'est pas tout et que, maintenant, elles doivent songer à relever leurs ventes. « La gestion de la croissance est redevenue une priorité pour les entreprises », a-t-il dit.

Après l'accalmie du début des années 1990, André C. Magnan, conseiller principal de la Société-conseil Mercer, est beaucoup plus optimiste pour 1995, pour lui s'entend.

« Les entreprises réalisent que l'ère de l'État providence et de l'employeur paternaliste est révolue. On fait beaucoup de mandats de reconfiguration de program-

CORPACTON INC.

Maison de recherches depuis 1977

- Recherches de noms
- Incorporation
- Livres de procès-verbaux
- Sceaux corporatifs
- Marques de commerce, etc.

**Tél.: (514) 437-3636
1-800-363-8253**



Francine Desrochers
Présidente

créneaux porteurs

mes d'avantages sociaux. » De plus, M. Magnan dit observer un renversement de la tendance à administrer à l'interne les régimes de retraite. « Les entreprises se tournent vers l'impartition dans ce domaine. »

M. Magnan affirme aussi être débordé par les mandats en rémunération. « Les employeurs veulent revoir leur politique de rémunération pour l'adapter au nouveau contexte économique. »

Quand il parle de révision des politiques de rémunération, M. Magnan veut dire que la rémunération au rendement gagne en popularité. Ce qui implique pouvoir évaluer le rendement, un marché intéressant pour les sociétés-conseils.

Mercer obtient de plus en plus de mandats en rémunération d'entreprises canadiennes qui prennent de l'expansion à l'étranger.

Deux créneaux

De leur côté, Jean-Pierre Moisan, associé, et Alain Forget, premier directeur, tous deux de Price Waterhouse, identifient deux créneaux particulièrement porteurs : l'orientation client et la gestion du changement.

« Les entreprises ont consacré d'énormes efforts à l'interne ; elles s'aperçoivent que cela ne suffit pas. Il leur faut aussi gérer le volet externe, c'est-à-dire s'occuper de leurs clients, a déclaré M. Moisan. »

« Les entreprises ont coupé partout où cela était possible mais là, elles doivent penser à accroître leurs ventes pour continuer à progresser. Parce que si la plupart des entreprises ont fait de la qualité totale et de la réingénierie et changé leur système d'information, elles se retrouvent toutes au même point. Leur seule façon de se démarquer, c'est le service à la clientèle. »

M. Forget renchérit : « La compétitivité n'est plus une garantie de succès. Si toutes les entreprises sont plus concurrentielles, qu'est-ce que ça donne ? »

Dans ce cas, la nouvelle planche de salut des entreprises est l'innovation. Et qui dit innovation dit changements constants.

« Beaucoup d'entreprises ont fait des changements radicaux depuis quelques années. Je pense à l'aplatissement des structures, à la qualité totale et à la réingénierie. Mais les résistances au changement des individus ne se sont pas évaporées, estime M. Forget. »

« Les gens ont subi les changements et ne les ont pas intégrés. Le problème de la pérennité du changement se pose maintenant. Pour cimenter toutes les transformations qu'elles ont effectuées, les entreprises nous demandent de plus en plus de les aider à gérer la culture du changement. »

Popularité d'ISO

« Pendant deux ans, on a fait beaucoup d'amélioration continue ; présentement, c'est la norme ISO 9000 qui marche le plus fort », a pour sa part indiqué Gilles Roy, coordinateur de la consultation chez Mallette Major Martin.

L'amélioration continue est un concept abstrait, plus philosophique, alors qu'ISO 9000 est plus technique et donc plus facile à cerner.

Pour renforcer son savoir-faire en réingénierie, que M. Roy préfère appeler *meilleures pratiques*, Mallette Maheu, la division de consultation de Mallette Major Martin, s'est associée à Arthur Andersen. Celle-ci a mis sur CD-ROM les réussites des meilleures entreprises dans différents aspects de la gestion.

En outre, les conseils en réaménagement de réseaux de distribution sont de plus en plus appréciés des entreprises.

« Compte tenu des grandes surfaces et de la mondialisation des marchés, les entreprises sont en train de revoir leurs façons de distribuer leurs produits », a précisé M. Roy.

Par ailleurs, Robert Na-

deau, président et associé directeur du Groupe Conseil KPMG, hésite lui aussi à parler de qualité totale et de réingénierie : « C'est devenu des buzzwords. »

« Les gens s'imaginent qu'ils n'ont qu'à faire quelques transformations et que dans quelques mois, la vie va reprendre son petit train-train. Les entreprises ont oublié d'implanter la culture du changement et leurs employés ne sont pas préparés à l'obligation de remettre constamment en question leurs façons de faire. »

Mais le volet de la consultation que M. Nadeau trouve le plus intéressant et le plus difficile aussi est ce qu'il a appelé la vision stratégique. Là non plus, il n'a pas voulu utiliser le *buzzword* planification stratégique.

« Il s'agit d'anticiper ce que votre industrie sera dans cinq ans, a-t-il expliqué. »

« Wal-Mart, Microsoft, le réseau CNN et Canon représentent de bons exemples d'entreprises qui ont vu plus loin que les autres. Mais je dois dire qu'il y a encore peu d'entreprises rendues à ce stade de leur évolution. »

DOMINIQUE FROMENT

L'EXPERTISE EN ACTION



Société conseil SNL

Services conseils SNL.

Planification et administration de caisses de retraite.

Services actuariels. Analyse d'assurance collective.

Stratégies en matière de ressources humaines et de rémunération.

Montréal
(514) 281-2750

Toronto
(416) 361-6800

Vancouver
(604) 682-0811

<p>DIAGNOSTIC COMPLÉT D'ENTREPRISE</p>	<p>Production, Gestion Marketing, Finance Ressources humaines</p>
<p>++++</p> <p>P LES GESTIONNAIRES CONSEILS PRODUCTIVITÉ PLUS_{INC.}</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Programme complet d'amélioration de la productivité Assistance à l'implantation d'un processus d'amélioration continue Assistance à l'implantation d'un système qualité (ISO-9000) <ul style="list-style-type: none"> - évaluation (diagnostic) - formation - aide à la réalisation - vérification (pré-audit) 	
<p>NOTRE FORCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • approche participative • vécu de l'implantation en entreprise • logiciels spécialisés 	
<p>550, Sherbrooke ouest, Tour ouest, bureau 865 Montréal, Québec, H3A 1B9 Tél.: (514) 843-7693 FAX: (514) 843 9.4.9.1</p>	

<p>JACQUES C. MARTIN ET ASSOCIÉS Inc. (*)</p> <p>Économistes-conseils Gestionnaires-conseils</p>
<ul style="list-style-type: none"> Stratégies de développement local et régional Études socio-économiques Études d'impact économique Études sectorielles Études de pré-sélection industrielle Analyses coûts/bénéfices Évaluation de programmes gouvernementaux
<p>(*) Une firme associée aux Gestionnaires-conseils</p> <p>PRODUCTIVITÉ PLUS Inc.</p> <p>455 Stuart, Montréal, Québec, H2V 3H1 Tél.: (514) 495-9655 FAX: (514) 843 9.4.9.1</p>

Roy ■ Bourassa ■ associés

Cabinet-conseil

Gestion et informatique

MONTRÉAL
(514) 842-4874

QUÉBEC
(418) 626-5555

OTTAWA
(613) 782-2357

Efficacité et qualité des services

- Réingénierie des processus d'affaires
- Développement :
 - Méthodologie de prototypage
 - Approche client-serveur
- Impartition:
 - Gestion des réseaux
 - Exploitation des centres informatiques
- Télécommunications

Les sociétés-conseils prêchent-elles par l'exemple en matière de qualité ?

Les cordonniers sont les plus mal chaussés. Tel pourrait être le proverbe qu'on pourrait appliquer aux sociétés qui vendent leurs conseils aux entreprises en matière d'implantation de la qualité, si on se contentait d'une première impression...

En effet, les statistiques paraissent accablantes. Lise Chartier, vice-présidente aux communications de l'Association québécoise de la qualité (AQQ), nous renseigne : « Sur les 149 socié-

tés qui ont le sceau ISO 9000 au Québec, il n'y en a que sept ou huit qui font partie du secteur des services. »

« Et, il n'y a aucune société-conseil en matière de qualité au Québec qui a obtenu la certification ISO 9000, complète Bruno-Marie Béchar, vice-président - Alliances stratégiques à l'AQQ. Qui plus est, « la profession des consultants n'a pas de fichier central », enchaine M^{me} Chartier.

« Les sociétés-conseils

n'ont jamais été contraintes d'avoir la certification ISO 9000. Ce qui ne veut pas dire qu'elles n'ont pas de procédures strictes en matière de qualité, nuance Jean-Pierre Naud, associé en conseils management, à la société Samson Béclair.

« Depuis sept mois, Samson Béclair a entrepris des démarches pour obtenir la certification ISO 9000 ; nous aurions peu de choses à modifier dans nos procédures. »

Même son de cloche chez

Raymond, Chabot, Martin, Paré (RCMP), société-conseil de quelque 1 500 employés. « Oui, nous prêchons par l'exemple, lance Michèle Desrosiers, associée et responsable de l'amélioration de la performance.

« C'est en 1990 que RCMP a instauré une démarche de qualité. Nous avons fait l'état des lieux pour évaluer les coûts de non-qualité. Nous avons revu nos pratiques avec nos clients dans cinq grands domaines.

« Ce processus d'amélioration continue de la qualité, qui n'est pas terminé, nous a amené à embaucher un consultant externe. On se fait fort ici d'appliquer les mêmes règles que celles que nous recommandons à nos clients. Quant à l'obtention du sceau ISO, nous y songeons. »

D'autres sociétés comme Mallette Maheu ont subi au cours des ans les avatars des fusions et acquisitions. Bien que cette société ait commencé à se donner des pratiques en matière de qualité dès 1988, Mallette Maheu semble avoir du mal à y adhérer définitivement. L'association récente à la société Arthur Andersen pourrait lui donner une nouvelle impulsion à partir de 1995.

Remise en question

Le sigle ISO 9000 n'est pas le fin mot en matière de qualité totale, voire même l'incontournable passage vers la qualité totale.

« Être certifié ISO 9000 est une chose ; offrir des produits et services de qualité en est une autre », opine Roger Néron, président du conseil d'administration du Groupe CFC.

Pourtant, à la manière des premiers barreaux d'une échelle, les échelons ISO aident drôlement à parvenir au sommet. Telle semble être l'opinion des deux universitaires que nous avons interviewés dans le cadre de cet article.

Youssef Youssef, professeur et responsable des certificats en gestion et assurance de la qualité à l'École de technologie supérieure, est formel : « Il y a une seule façon sérieuse de faire de la qualité : il faut des documents, des listes, des systèmes, des normes. »

Et ISO 9000 est précisément un de ces passages obligés, bien qu'il ne soit pas le seul. Au minimum, « il faut vérifier les compétences des personnes engagées dans le domaine de la qualité ».

Charlatans

Or, il faut bien l'avouer, les consultants ne sont pas tous compétents dans ce domaine, comme dans bien d'autres.

Mais la pénurie de personnel qualifié ainsi que la surcharge de travail de ceux qui sont compétents ont produit une situation parfois propice à l'éclosion de charlatans, a-t-on senti parfois en filigrane de nos interviews.

« La demande qui excède l'offre en matière de consultation en qualité crée les con-

ditions nécessaires pour la non-qualité », explique Bruno-Marie Béchar, également ingénieur professeur en génie-qualité à l'Université de Sherbrooke.

Une autre culture

Il faut dire, à la décharge des sociétés de services, que leur domaine, à la différence des entreprises du secteur manufacturier, est intangible, parfois impalpable.

« La culture normative est beaucoup plus le fait des entreprises du secteur secondaire que des entreprises du secteur tertiaire, observe M. Béchar.

« Dans ce secteur, on y offre parfois des services sur mesure, plutôt que des produits nés de gestes répétitifs. »

Peut-être la nature de ce secteur explique-t-elle le fait que la version du cahier ISO 9000 de 1987 était peu adaptée aux services. « La nouvelle version de 1994 comble les lacunes précédentes et tient compte des sociétés de services », souligne M^{me} Chartier.

Le gouvernement du Québec, soucieux d'augmenter la compétitivité des entreprises québécoises, a voulu corriger aussi les lacunes observées ci-haut. Depuis un an et demi, il s'est donné un plan d'action afin d'amener le secteur des services vers le chemin de la qualité.

D'ici la fin de 1996, 25 spécialités devront avoir reçu la certification ISO 9000. Parmi celles-ci, il y a certains domaines des secteurs de l'informatique (dont il a été fait grand cas quand le Groupe CGI a reçu son accréditation en août dernier - une première nord-américaine), du génie des sols et des matériaux, du génie des ponts, de l'environnement, de l'imprimerie et de l'entretien des immeubles.

« Dans le contexte de la mondialisation, il faut des normes internationales, car les normes maison sont devenues insuffisantes », souligne Guy Boivin, chargé des politiques aux Services gouvernementaux.

Contre toute attente en ce qui a trait au virage qualité, « l'impact serait plus grand sur la qualité dans le secteur des services que dans celui des biens », dit M. Youssef.

Pour preuve, semble dire ce dernier, « les entreprises britanniques ont abaissé leurs coûts de non-qualité de quelque 60 % dans le domaine des services ».

JEAN-PIERRE LANGLOIS



Robert Fraser
Chauffeur d'autobus
Hélène Boustani
Architecte
Dominique Tremblay
Professeure
Jean Grenier
Travailleur
de la construction

Voici quelques-uns des plus importants investisseurs québécois.

Comme tous les Québécois et Québécoises dont les cotisations à des caisses de retraite, des régimes d'assurance et divers organismes publics sont confiées à la Caisse de dépôt et placement du Québec, Robert, Hélène, Dominique et Jean sont en effet d'importants investisseurs.

La Caisse vise un rendement financier optimal tout en soutenant le dynamisme de nombreuses entreprises québécoises. Sa stratégie de gestion repose sur une saine diversification et un choix judicieux de véhicules de placement : obligations, actions, participations, financements hypothécaires, investissements immobiliers, valeurs à court terme et placements tactiques.

Les activités de la Caisse s'étendent aussi à de multiples marchés de par le monde, notamment en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

Ultimement, ce sont tous les Robert, Hélène, Dominique et Jean du Québec qui bénéficient de cette expertise et de cette vision globale du placement.



Le capital actif des Québécois

La norme ISO 9000 s'étend lentement aux sociétés de placement de personnel

Les entreprises du domaine des services ne se bousculent pas au portillon lorsqu'on sonne la clochette ISO 9000. Euphémisme, pensera-t-on.

Pourtant, tels des crabes timides qui quittent un à un leurs trous pour émerger au soleil, les sociétés du secteur tertiaire sortent de plus en plus de leurs tanières pour demander leur certification ISO.

Ce fut le cas du Groupe CGI (Mtl, GIB.A, 2,30 \$) qui obtint son accréditation ISO 9001 en août dernier. Bientôt, ce sera aussi le fait de la société ADIA, spécialisée dans le recrutement et le placement de personnel.

« Nous devrions obtenir la certification ISO 9002 en mars 1995, nous assure Sylvia Gowans, directrice nationale en assurance qualité du bureau de Toronto d'ADIA.

« Les risques que nous ne l'obtenions pas sont ténus, car nous avons déjà obtenu la certification internationale pour nos bureaux de Mississauga et de Toronto (en avril), d'Ottawa (en août) et de London (en septembre).

« Nous sommes persuadés que nos 27 succursales canadiennes auront le sceau ISO en 1995. »

Il va de soi qu'une fois le certificat accordé à un ou des bureaux dans un même pays, il est plus facile de l'accorder à d'autres. C'est ce que confirme François Malo, directeur régional d'ADIA, à Montréal.

« Le programme d'implantation d'ISO est le même pour tous nos bureaux au Canada. De surcroît, nous avons déjà obtenu la certification ISO pour nos bureaux américains. »

Née sur les bords du lac Léman à Lausanne, en Suisse, ADIA est la deuxième société dans le domaine du placement de personnel dans le monde avec 1 500 bureaux dans 27 pays.

Manpower, quant à elle, domine le secteur du haut de ses 2 000 succursales mondiales, réparties dans 36 pays, et possède quatre suc-

ursales au Québec (contre deux pour ADIA).

D'ailleurs, pour ne pas être en reste, Manpower s'est aussi mis à la tâche d'obtenir la norme ISO en 1995.

« Nous avons entrepris les démarches en vue de l'obtention de la certification ISO 9000 au début de 1994 et nous comptons bien l'obtenir, pour l'ensemble de nos succursales canadiennes, quelque part en 1995 », confie Hélène Vincent, directrice du bureau de Montréal.

Manpower a reçu la certification ISO 9002 pour son siège social, situé à Milwaukee, aux États-Unis. Tous ses bureaux au Royaume-Uni, en Norvège, en Allemagne, en Hollande et en Israël ont également reçu l'équivalent de la certification ISO 9002.

ADIA est un peu à la traîne par rapport à son concurrent : ce dernier compte 45 bureaux certifiés sur 130 au Royaume-Uni, une première certification en Californie et un début de certification en Australie, il y a un an.

Mais, au fait, pourquoi des firmes aux ramifications internationales se donnent-elles tant de mal pour obtenir la griffe ISO ? Car, qui dit ISO dit aussi une longue préparation pour se conformer aux diktats des vérificateurs chargés de faire l'audit avant d'accorder la fameuse certification.

« Nos principaux clients l'exigent de plus en plus », confirme Mme Gowans, d'ADIA. Surtout si ces clients sont européens, ajoutons-nous, car les normes ISO sont nées en Europe et sont devenues, au fil des ans, la condition souvent incontournable pour l'obtention de contrats des principaux donneurs d'ordres.

L'Amérique, qui est longtemps restée sur la touche, s'y met elle aussi de plus en plus. Surtout l'Amérique qui lorgne du côté de l'étranger...

Les États-Unis ont longtemps cru qu'ils pourraient rester isolationnistes dans le domaine de la qualité. Aujourd'hui, si les firmes américaines sont moins certifiées

ISO 9000 que leurs consœurs européennes, elles ne veulent plus être à la traîne en ce qui a trait à la qualité. Il en va de leur survie.

« C'est pourquoi ADIA a embauché des gens comme moi, dont la fonction principale est d'assurer la qualité de nos services, soutient Mme Gowans.

« Aux États-Unis, nous

avons trois professionnels qui veillent à l'assurance qualité. Mieux encore, pour un pays comme le Canada qui compte 27 succursales seulement (contre 500 aux États-Unis), ADIA a une personne qui s'en occupe à temps plein. »

JEAN-PIERRE LANGLOIS



Une expertise sûre et indépendante

- Vente d'entreprises
- Fusion et acquisition
- Alliance stratégique
- Évaluation d'entreprises
- Financement

LE GROUPE AXIM INC.

Contactez: Francine G. Martel ou Michel Bernier

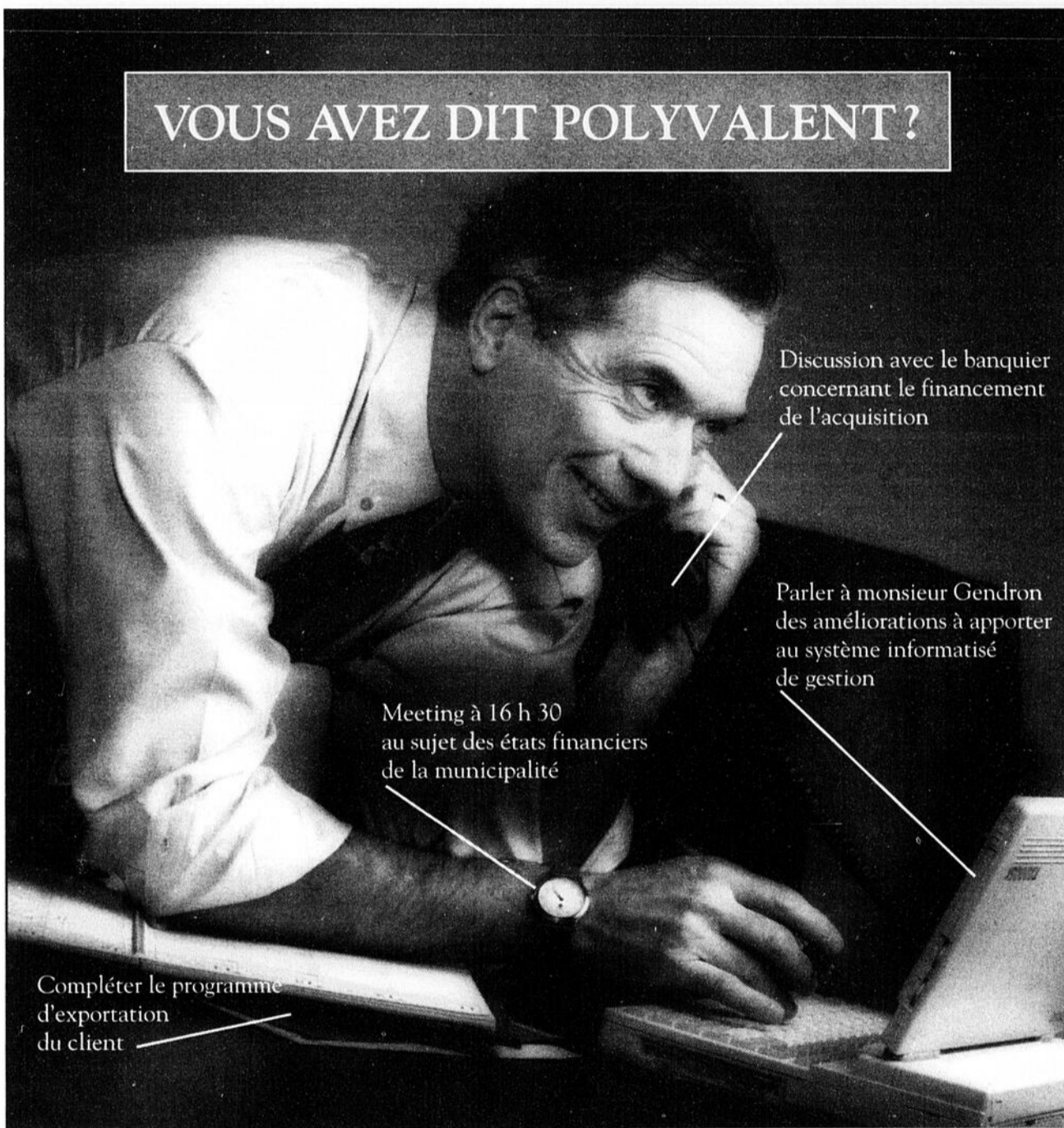
801 Est, rue Sherbrooke, Bureau 605

Montréal (Québec) H2L 1K7

Tél.: (514) 522-2946 • Fax: (514) 522-8057

Partenaires associés: New York, Paris

VOUS AVEZ DIT POLYVALENT?



Discussion avec le banquier concernant le financement de l'acquisition

Parler à monsieur Gendron des améliorations à apporter au système informatisé de gestion

Meeting à 16 h 30 au sujet des états financiers de la municipalité

Compléter le programme d'exportation du client

Vous avez besoin de conseils concernant le développement de votre entreprise? Faites appel aux services d'un comptable agréé, un professionnel possédant une expérience pratique auprès de nombreuses sociétés.

L'expertise du CA en analyse financière en fait un habile planificateur stratégique; il peut aussi vous conseiller dans l'évaluation et la gestion de vos ressources. Ses compétences multiples aideront votre entreprise à assurer son développement, sans mauvaises surprises.



Comptables agréés du Canada

Partenaires en affaires

Recrutement de cadres

Les services-conseils F. Pharand

Francine Pharand
M.B.A., Adm. A., C.M.C.

4900, rue Jean-Talon Ouest, Bureau 220
Montréal (Québec) H4P 1W9

Tél.: (514) 344-6163 • Téléc.: (514) 737-3168

Notre mission :
Vous aider à constituer
des équipes gagnantes.

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

Belle Isle Djandji

Recherche de cadres

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

CAHIER
SPÉCIAL

LES SOCIÉTÉS-CONSEILS

Comment bien choisir un consultant en gestion de la qualité



TECHNOLOGIE

Implantation E.D.I.

Formation E.D.I.

Intégration E.D.I. aux
systèmes de gestion

Tél. : (514) 464-9883 ou (514) 938-0785

Partenaire technologique d'aujourd'hui

Pour ne pas être victime de l'incompétence d'un

CAP INNOVATION inc.



Jean-Claude Bouchard

M. Jacques Lebeau, expert conseil et associé fondateur de CAP INNOVATION, a le plaisir de s'adjoindre les services de M. Jean-Claude Bouchard à titre d'expert conseil en développement orienté-objet et en conception d'interfaces personne-système.

M. Bouchard apporte à CAP INNOVATION ses dix années d'expérience en formation et développement dans les nouvelles technologies informatiques, acquises principalement chez CAE Electronique, au CRIM ainsi qu'à l'école Polytechnique.

CAP INNOVATION est une firme de services-conseils en informatique de pointe créée en septembre 1993. L'entreprise permet notamment à des organisations d'effectuer de façon sécuritaire, leur virage à l'orienté-objet: refonte de systèmes en Cobol II sur maxi-ordinateur ou nouveaux développements en C++ sur station Unix. Ses conseillers maîtrisent également le domaine des systèmes experts.

CAP INNOVATION inc.
1770, de Verviers
Chomedey (Qc) H7M 3A7
Tél.: (514) 668-3737

marchand de qualité, pourquoi ne pas choisir rigoureusement un consultant externe en gestion de la qualité!

Pour Bruno-Marie Béchard, professeur en génie-qualité à l'Université de Sherbrooke, il ne s'agit pas de consulter les Pages Jaunes. « Le choix éclairé d'un consultant tiendra compte de trois grands : le style d'intervention, la formation et les connaissances, ainsi que l'éventail des expériences. »

Or, il existe un excellent outil publié par l'Association québécoise de la qualité : Choisir un consultant externe en gestion de la qualité. Publié en 1993 - une nouvelle version est en préparation - le guide invite le représentant de l'entreprise à suivre une démarche en cinq étapes logiques :

1. identifier les consultants éventuels ;
2. établir un premier contact personnel ;
3. inviter les consultants à présenter des offres de service ;
4. évaluer les offres de service reçues ;
5. faire la sélection finale.

Le guide fourmille de conseils sur chacune des cinq étapes présentées, invite l'entreprise à établir un contrat qui satisfasse les deux parties et comporte une partie pratique composée d'outils (feuille d'analyse des besoins, listes de pointage de l'appel d'offres, grille de présélection, diagramme prix-qualité, etc.). Enfin, le guide se termine par une bibliographie sélective.

Ce guide ne change pas le monde, mais il aide la PME à se lancer dans l'aventure balisée vers la qualité partielle ou totale. (JPL)

De main de maître...

L'alliage tradition ~ innovation^{MC}

Ogilvy Renault vous offre l'alliage unique d'une approche innovatrice des divers domaines de pratique et de l'excellence traditionnelle de ses services juridiques.

Chez Ogilvy Renault, les solutions juridiques les plus nouvelles naissent de l'interrelation constante entre des avocats de toutes disciplines, collaborant au service des clients dans un esprit de totale harmonie.

Droit corporatif et droit commercial

Droit des valeurs mobilières

Litige et arbitrage

Droit du travail et de l'emploi

Affaires bancaires

Insolvabilité et faillite

Droit fiscal

Propriété intellectuelle

Droit aérien et spatial

Droit maritime

Droit des assurances

Droit immobilier

Droit du commerce international

Droit de l'environnement

Droit de la concurrence

Droit des transports

Droit des régimes de retraite

et des avantages sociaux

Droit de la construction

et de la responsabilité du fabricant

Immigration commerciale

**OGILVY
RENAULT**
S.E.N.C.
AVOCATS

Montréal Ottawa Québec

Osler Renault
Londres Paris Hong Kong
New York Singapour

Swabey Ogilvy Renault
Montréal Ottawa
© Ogilvy Renault, 1993

André Filion & Associés Inc.

Psychologie industrielle

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

550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1770, Tour ouest
Montréal, Québec H3A 1B9

Téléphone: (514) 844-9160 • Télécopieur: (514) 844-9173

2954, boul. Laurier, bureau 390, Ste-Foy (Québec) G1V 4T2

Téléphone: (418) 651-4229 • Télécopieur: (418) 651-9077

259, boul. St-Joseph, bureau 305, Hull (Québec) J8Y 6T1

Téléphone: (819) 770-8474 • Télécopieur: (819) 770-7197

Représentée dans les principales villes canadiennes

rang empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS	
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %		
1	850	2 600	Groupe DMR 31/05/94 Cda. USA, Europe, Australie, N.-Zélande	↗	760	2 350	—	—	270.7 (estimé des AFFAIRES)	1.3	1	57.0 (estimé des AFFAIRES)	14.0	Planification stratégique/technologies de l'information, architecture/réingénierie d'entreprise, transfert d'expertise, intégration de systèmes, impartition
2	600	1 100	CGI 30/09/93 Canada, USA, Mexique	↗	550	1 000	550	1 000	76.2	8.7	2	40.4	34.7	Services-conseils et gestion de systèmes en informatique, télécommunications et administration
3	400	800	Groupe LGS 31/03/94 6 provinces au Canada, France	↗	365	740	—	—	60.0	7.1	3	30.0	-6.3	Intégration, développement et implantation de systèmes, conseil en gestion
4	300	455	Systematix 31/05/94 Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	↗	282	411	5	7	28.5	2.9	7	21.5	7.5	Gestion de l'information et de l'environnement technique, réingénierie, développement/support de systèmes, micro-informatique, impartition, intégration/systèmes
5	280	410	Cabinet Conseil APG 31/12/93 Mtl, Québec, Ottawa, Toronto, USA	↗	270	392	9	12	28.0	12.0	9	20.0	5.3	Conversion vers environnements clients-serveurs, ré-ingénierie des processus d'affaires; développement client-serveur dans un environnement sécuritaire
6	270	5 200	SHL Systemhouse/Div. SHL Québec 31/08/94 Cda. USA, Amér/Sud, Europe, Asie	↘	175	4 700	—	—	1 160.6	27.1	5	24.7	124.6	Intégration de systèmes, développement de logiciels, impartition, ingénierie des processus d'affaires, architecture technologique corporative
7	253	340	Sobeco Ernst & Young 31/07/94 Canada	↗	168	220	26	38	28.9	-4.6	8	20.2	-13.3	Services-conseils en actuariat, rémunération et avantages sociaux, gestion des risques
8	248	261	Raymond, Chabot, Martin, Paré 31/01/94 71 villes/Québec, Ottawa, Europe	↗	181	192	24	24	26.3	-12.0	4	24.8	-12.1	Évaluation de la performance, technologies/systèmes d'information, gestion des ressources humaines, recrutement/reaffectation, stratégie organisationnelle, etc.
9	198	210	Icolech 31/12/93 Mtl, Qué., Toronto, Ottawa, Paris	↗	181	193	3	3	9.8	12.4	14	9.1	10.6	Services-conseils en informatique, conception et développement en informatique, télécommunication
10	175	1 000	Groupe Conseil KPMG 31/12/93 Canada	↘	120	650	21	225	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Gestion stratégique/qualité totale/changement, informatique, développement organisationnel, recherche/reaffectation/cadres, réingénierie des procédés, etc.

Les entreprises qui connaissent du succès doivent bien placer la barre un peu plus haut!

Les succès de demain se bâtissent sur le management d'aujourd'hui! Voilà pourquoi votre entreprise doit compter parmi ses principaux décideurs un comptable en management accrédité comme Marcel Carrier, par exemple.

Marcel Carrier, C.M.A., est contrôleur de l'une des usines de la Compagnie des produits laminés Alcan. Sa formation de C.M.A. le rend particulièrement qualifié pour jouer un rôle clé dans la prise de décision.

Et pour cause! En se concentrant sur le management financier, le Programme professionnel des C.M.A. permet aux personnes qui aspirent à ce titre de développer des compétences uniques qui s'avèrent déterminantes pour l'avenir des entreprises qui les emploient. En outre, il leur confère les qualités d'adaptabilité requises pour composer avec un monde des affaires hyper-concurrentiel et en constante évolution.

Ainsi, c'est le «M» qui fait toute la différence. Le «M» de management. Symbole de l'avant-garde qui fait la marque des C.M.A.

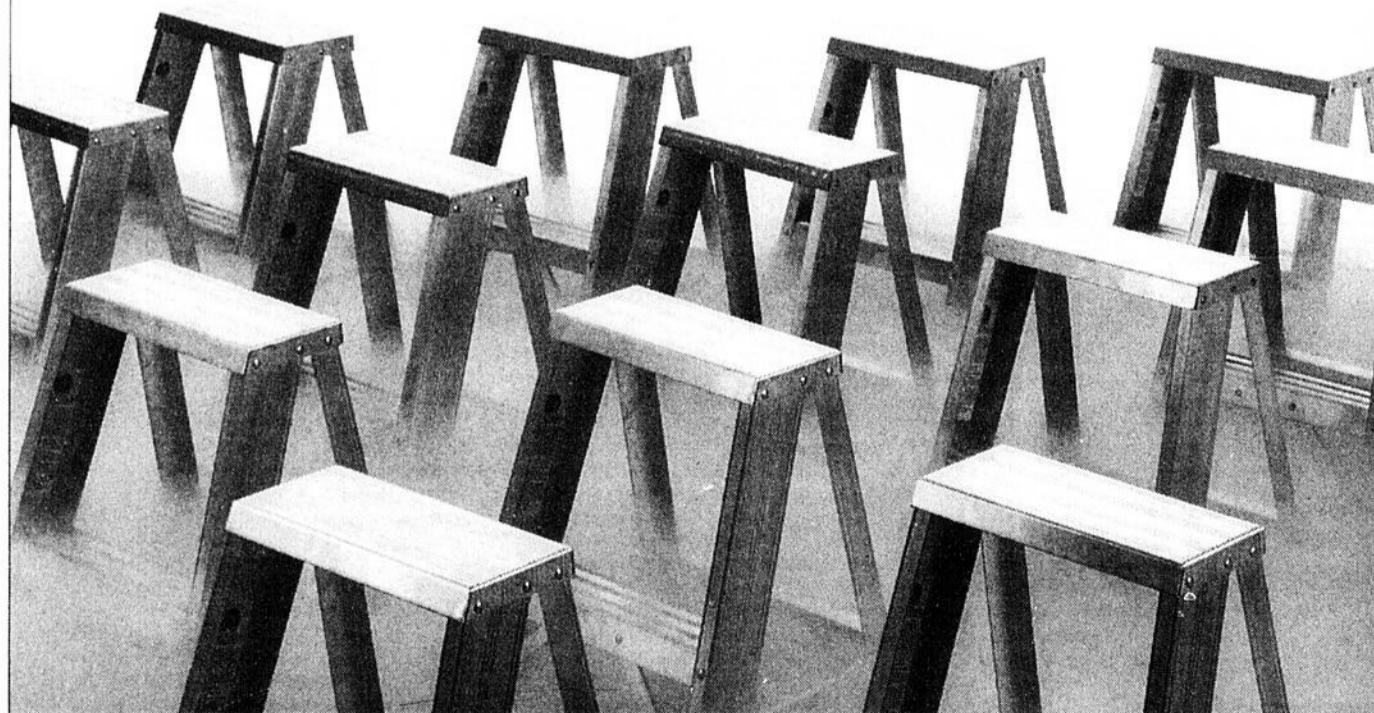
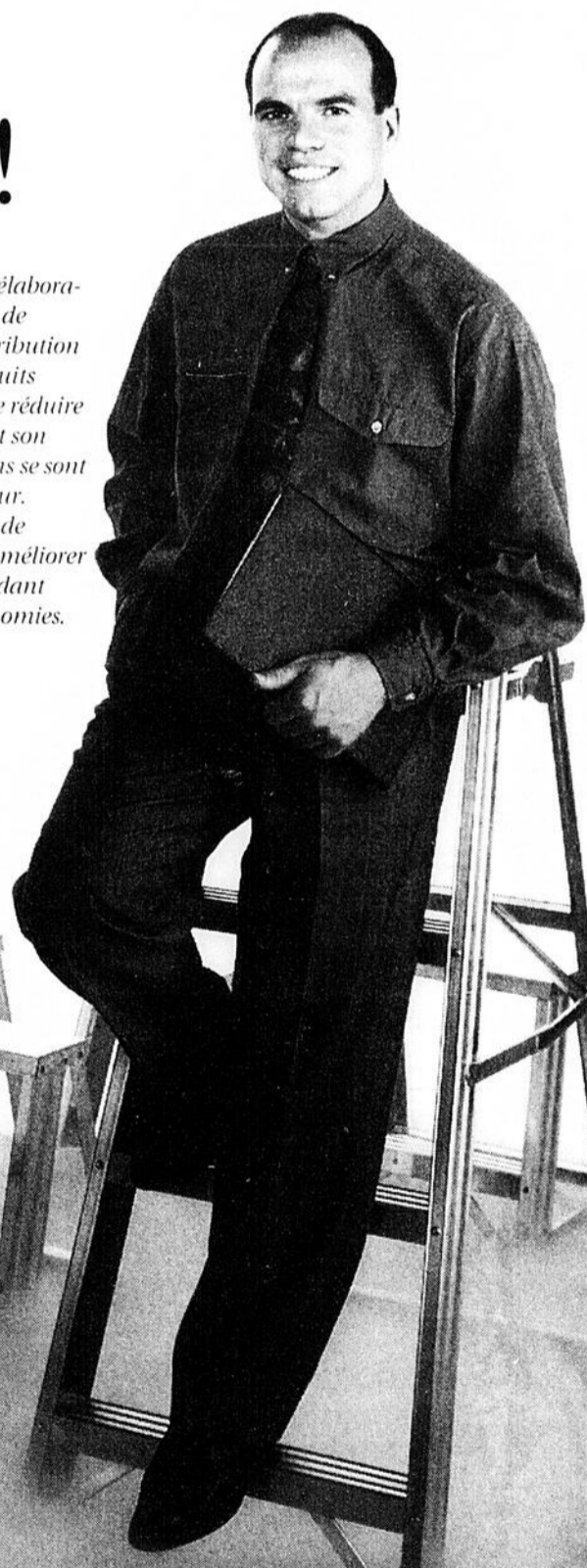
Pour plus de renseignements sur les comptables en management accrédités, les services de placement, la formation ou tout autre service ou produit pouvant vous aider à gérer votre entreprise, composez le **1 800 263-7622**.

MARCEL CARRIER, C.M.A.

Marcel Carrier est responsable de l'élaboration et de l'implantation d'un plan de réorganisation des systèmes de distribution à l'usine de la Compagnie des produits laminés Alcan de Jonquière. Afin de réduire les frais de la distribution, Marcel et son équipe d'ingénieurs et de techniciens se sont associés à un important transporteur. Ensemble, ils travaillent à élaborer de nouvelles méthodes permettant d'améliorer la qualité des livraisons, tout en aidant Alcan à réaliser d'importantes économies.

CMA

Comptable en management accrédité



rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS	
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	demier exercice M\$	var. %		demier exercice M\$	var. %		
11	165	790	Groupe Quantum 30/06/94 Québec, Ontario, N.-B., N.-E., USA	+	148	720	2	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Analyse pour orientation en informatique, développement de systèmes, gestion de projets, intégration, recrutement
12	164	811	Société Conseil Mercer 31/12/93 12 villes du Canada	+	61	306	47	199	107,5	-5,2	6	23,3	-7,5	Régimes de retraite, rémunération, ressources humaines, assurances collectives, planification financière, communication, sondages d'opinions
13	160	160	Mallette Major Martin 31/01/94 6 villes au Québec	+	135	135	9	9	13,0	-13,9	12	13,0	-13,9	Amélioration continue, positionnement stratégique, formation, productivité, alliances stratégiques, gestion des ressources humaines, gestion de l'information
14	146	146	Gestion Proben 30/04/94 Montréal et Québec	+	137	137	2	2	8,1	12,5	18	7,3	12,3	Développement de systèmes, informatique, bureautique
15	132	132	Gestion informatique Oka 31/07/94 Montréal	+	113	113	3	3	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Technologies de l'information, développement/support de systèmes, impartition, réingénierie des processus d'affaires, plans stratégiques, recrutement
16	130	200	Keane Canada 31/12/93 Québec et Ontario, USA	+	110	180	—	—	17,0	n.d.	15	9,0	n.d.	Impartition/technologies de l'information, développement de systèmes, transferts technologiques, plans directeurs, ré-ingénierie des systèmes, informatique
16	130	840	Samson Bélair/Deloitte & Touche 31/08/94 Réseau mondial	+	80	560	17	99	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Services financiers, gestion corporative, systèmes de gestion, ressources humaines, technologie de l'information, stratégie, marketing, réingénierie
18	125	130	Roy, Bourassa & Associés 31/05/94 Montréal, Québec, Ottawa	+	114	123	6	6	7,0	7,7	20	6,8	7,9	Planification stratégique, réingénierie des processus, développement informatique, gestion de centres, télécommunication, réseaux, client-serveur
19	123	215	MLH + A 31/12/93 Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	+	64	100	14	24	22,3	-1,8	11	13,3	-8,9	Actuaires/conseillers en avantages sociaux, assurance-vie, I.A.R.D., gestion de risques, rémunération, ressources humaines, communications
20	121	150	Gespro 31/10/94 Québec, C.E.E., Afrique francophone	+	113	142	2	2	11,5	30,7	13	10,0	25,0	Intégration et développement de système, orientations technologiques, conception de logiciels, formation, approches méthodologiques, etc.
21	119	194	Progestic 30/09/94 Mtl, Ottawa, Pinawa, Winnipeg, Toronto	+	112	188	17	30	11,4	22,6	20	6,8	38,8	Conseillers en administration, informatique, bureautique et vérification intégrée
22	113	117	MKS Informatique 31/10/94 Québec, USA	+	98	101	—	—	14,1	11,9	23	6,6	6,5	Services informatiques, conception de logiciels, intégration de systèmes, planification stratégique de projets, formation
23	110	110	Groupe Serrener 31/12/93 Canada, USA	+	55	55	6	6	7,0	n.d.	19	7,0	n.d.	Consultation, valorisation des déchets, recherche, analyses et expertises techniques reliées au domaine de l'environnement, gestion des résidus liquides, etc.

OKA

La clé du succès

La clé de notre succès est fort simple : un service de qualité au meilleur prix possible. Une évidence qui a permis à OKA de continuer à répondre aux besoins des plus grandes entreprises depuis 1977.

Dynamique société-conseil en gestion de l'information, OKA est active dans le domaine de la planification stratégique et des études d'opportunités de même que dans la conception et la réalisation de systèmes.

**Gestion informatique
OKA Itée**

2075, rue University, bureau 750
Montréal (Québec) H3A 2L1
Téléphone : (514) 282-9334
Télécopieur : (514) 282-8060

DBM,

la plus

importante

фирме

d'experts-conseils

en

transition

organisationnelle

et

individuelle

DBM, MONTRÉAL
RÉCIPIENDAIRE
DU PRIX
D'EXCELLENCE DBM
DU MEILLEUR
BUREAU
INTERNATIONAL

DBM

Drake Beam Morin - Canada

DBM SIGNIFIE TRANSITION

Services-conseils professionnels
offerts par DBM:

Transition de Carrière

§

Gestion de Carrière

§

Gestion de la Sélection

§

Gestion de la Performance

§

Consultation en Transition

§

Gestion du Changement

§

999, de Maisonneuve ouest, bureau 600
Montréal, Québec, H3A 3L4
Téléphone: (514) 843-6886
Fax: (514) 845-8812

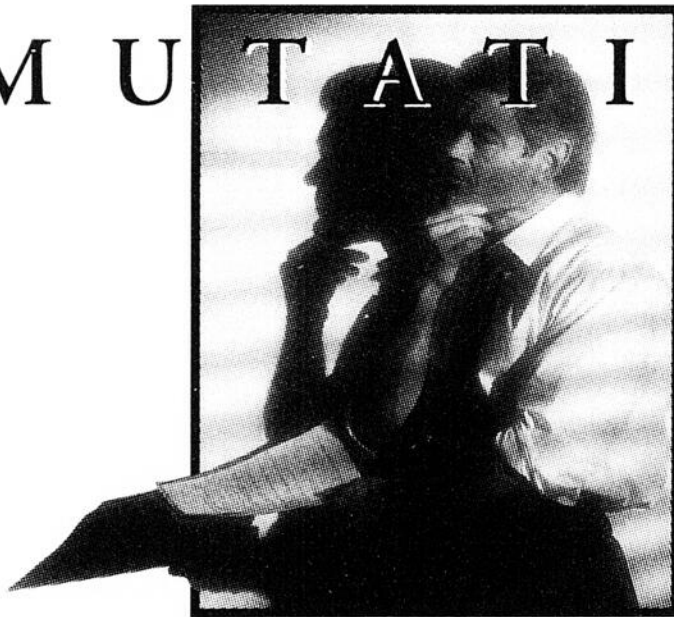
DBM compte plus de 150 bureaux dans 25 pays.

DBM dessert le Canada à partir de 17 villes.

rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %	
23	110	501	Towers Perrin 31/12/93 Canada	62	245	13	59	77,8	1,5	10	16,0	5,9	Services actuariels, régimes/retraite, conception/programmes d'avantages sociaux, gestion de l'actif, rémunération, communication, ressources humaines, etc.
25	100	100	Entreprises Giro 30/06/94 Cda, USA, Eur., Austr., Japon, Afrique	90	90	—	—	7,8	n.d.	42	2,0	n.d.	Informatique et recherche opérationnelle; horaires et routes de véhicules (postes, municipal, distribution)
25	100	1 082	Andersen Conseil 31/12/93 Réseau mondial	90	853	2	34	105,0	40,1	—	n.d.	n.d.	Architecture des solutions d'affaires : intégration des systèmes, stratégie, gestion du changement, impartition
27	97	541	Price Waterhouse (Canada) 30/06/94 Réseau mondial (26 bureaux au Canada)	81	459	10	69	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Gestion des changements, technologie de l'information, institutions financières, secteur public, centre de planification de carrière et conseils financiers
28	95	105	Informatique MultiHexa 30/06/94 Qué., Mtl, Chicoutimi, Baie-Comeau	84	90	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Formation, consultation et développement en micro-informatique, sécurité informatique, réseaux
29	91	91	Informission 30/11/94 Québec, Montréal, international	86	86	14	14	6,0	25,0	26	6,0	25,0	Administration/gestion, développement/systèmes administratifs/informatique de génie, architecture client-serveur, base/données relationnelles, orienté-objet, etc.
30	84	98	Cogem International 31/12/93 Canada, Europe/Ouest, Amér./Sud	27	37	5	7	6,5	0,8	31	4,1	5,1	Recherche/conseil/plans marketing, études/développement de marchés, sondages/enquêtes, telemarketing, planification/design commercial, dev. grandes surfaces
31	83	110	Martineau Provencher 7/09/94 Québec, Ontario, USA	68	86	13	17	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes de retraite, assurances collectives, rémunération globale, ressources humaines, communication interne, sécurité et santé au travail, etc.
32	82	82	Sisca Informatique 30/09/94 Province de Québec	72	72	3	3	5,9	n.d.	27	5,9	n.d.	Conseillers en systèmes et en environnement technique, développement, implantation de systèmes, intégrateur, etc.
33	80	120	Systèmes d'information Varnet 30/04/94 Canada, USA	60	100	3	3	24,0	33,3	28	5,0	25,0	Consultation, conception de logiciels, intégration et services, logiciels sur mesure
34	77	77	Uniconseil 30/09/94 Montréal	75	75	5	5	4,2	62,8	29	4,2	62,8	Services conseils en informatique, en matière de gestion et traitement de l'information
34	77	85	MLLA & Associés 31/12/93 Montréal, Québec, Ottawa	72	80	—	—	8,0	60,0	17	7,5	50,0	Conseils en gestion; systèmes/technologies de l'information; ré-ingénierie des processus d'affaires, commerce électronique, maîtrise d'oeuvre, ateliers intégrés
36	75	75	Prosig Informatique 31/07/94 Canada	70	70	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Développement de systèmes, implantation de produits logiciels et géomatique

DANS UN MONDE EN CONSTANTE

M U T A T I O N



**Nous aidons les dirigeants
d'entreprise comme vous
à y voir clair.**

Nos équipes de conseillers
vous proposent une approche
multidisciplinaire fondée sur une expertise de
pointe dans plusieurs secteurs.

**Samson Bélair
Deloitte &
Touche**



Agroalimentaire . Construction . Détail . Manufacturier . Santé et services sociaux
Services financiers . Services immobiliers . Télécommunications

Comptables agréés
et conseillers en management

rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS	
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %		
36	75	85	Groupe Secor 31/08/94 (incl. Zins, Beuchesne et Sirtec)	+	45	55	8	9	10,0	7,5	16	8,7	24,3	Stratégie d'entreprises, économie et technologie, gouverne, réglementation, marketing, développement international
36	75	105	Richter & Associés 28/02/94 Montréal, Toronto, Halifax, N.Y.	+	69	98	10	12	14,0	32,1	—	n.d.	n.d.	Etudes de faisabilité, plans d'informatisation, conception, programmation et mise en oeuvre de systèmes
39	72	134	Groupe Conseil Eduplus 31/08/94 Cda, Eur./Est, Afr., Asie, Amér./Sud, C.E.I.	+	58	112	—	—	17,7	5,7	45	1,5	18,6	Formation technique et professionnelle, développement/ressources humaines, éducation, gérance de centres de formation
40	68	68	Lafond + Associés 31/08/94 Province de Québec	+	22	22	11	11	2,2	12,2	41	2,2	12,2	Planification financière/stratégique, gestion/relève, dev. organisationnel, actuariel, régimes/retraite, avantages sociaux, formation, ressources humaines, etc.
41	60	60	Groupe CFC 31/08/94 Province de Québec	+	35	35	19	19	7,7	-10,0	20	6,8	-9,3	Gestion des ressources humaines, management général, formation/cadres/conseillers/soutien administratif, développement organisationnel, qualité
41	60	60	Groupe Informatique MEI 31/08/94 Québec, Ontario	+	58	58	2	2	2,7	50,0	36	2,7	50,0	Gestion/information, développement/systèmes informatiques, réseau/télécommunications, ressources professionnelles; micro et automatisation de forces de ventes
43	59	59	Groupe RDS 30/04/94 Québec, USA, Europe, Asie	+	48	48	5	5	3,6	12,5	33	3,2	n.d.	Implantation de nouvelles technologies de gestion (qualité, production, innovation, ressources humaines et informatique appliquée)
44	55	60	E.T.I. Montréal 31/03/94 Amér./N/S/centrale, Europe, Japon	+	5	6	2	3	5,6	34,6	34	3,1	40,9	Intégration/communications inter-systèmes, solutions clés en main, développement de l'exploitation, organisation/gestion technologique, R&D loterie, etc.
45	53	53	Larochelle, Richard, Gratton 28/02/94 Province de Québec	+	48	48	3	3	2,9	81,5	35	2,9	81,5	Gestion de projets, réalisation/implantation de systèmes informatiques pour la grande entreprise, conseils en gestion et en nouvelles technologies
46	51	51	Groupe Optimum - Consultation 31/12/93 Montréal, Québec, Paris	⊕	34	34	13	13	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes de retraite et d'assurances collectives, gestion de risques, sécurité du revenu, rémunération, assurances générales et de personnes, informatique
47	49	317	Compagnie Wyatt 30/06/93 Amériques, Europe, Asie, Australie	⊕	28	190	14	85	56,8	13,1	23	6,6	-5,7	Régimes de retraite/d'assurances collectives/IARD, rémunération, communications internes, systèmes/gestion informatisés, formation, développement organisationnel
48	47	47	Informatique Conseil Plus 31/01/94 Province de Québec	+	45	45	2	2	2,3	4,7	40	2,3	4,7	Exploitation des systèmes d'information de gestion et consultation en gestion de la technologie
49	45	300	Laliberté Lanciô/Coopers Lybrand 31/03/94 Réseau mondial	+	27	249	5	35	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Développement/compétitivité, privatisation, fusion/acquisition et financement, institutions financières, services de traduction, actuariat et avantages sociaux

*Plus haut,
Plus loin...*

Dans un monde où les technologies de l'information et les besoins d'affaires des clients sont en constante évolution, seule une firme ayant comme objectif d'aller de l'avant peut vous aider à demeurer compétitif.

C'est ainsi qu'à chaque matin, nos 275 conseillers se dirigent chez nos clients avec une seule et même obsession : se dépasser pour vous permettre de conquérir de nouveaux sommets.

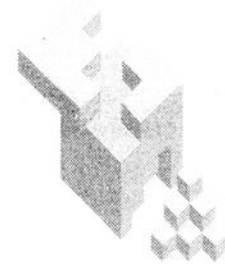
ICOTECH
CONSEILLERS
EN
INFORMATIQUE

Montréal (514) 843-9077 • Québec (418) 687-9300 • Paris 33 1 48 74 10 20

*Une affaire
de confiance*

LGS

*Vous nous confiez
la gestion de votre
information, nous
vous confions notre
réputation.*



GROUPE LGS INC.

1253, avenue McGill College, Montréal, Québec H3B 2Y5 (514) 861-2673

Québec • Chicoutimi • Montréal • Ottawa • Toronto • Winnipeg • Régina
Calgary • Edmonton • Vancouver • Victoria • Paris et Belfort (France)

Plus de consultants

Les sociétés-conseils répertoriées par le service de recherche des AFFAIRES comptent environ 12 % plus d'employés au Québec que l'an dernier. Si, comme on le croit généralement, l'activité des sociétés-conseils constitue un bon indice de la santé de l'économie, le Québec est bel et bien sorti de la récession.

Notre tableau comporte 86 inscriptions, cependant, pour établir une comparaison, nous avons calculé les emplois au Québec des 50 premières sociétés-conseils. L'an dernier, ces sociétés employaient au Québec 6 512 personnes, con-

tre 7 274 cette année, ce qui représente une hausse de 11,7 %.

Si l'on prend seulement les 10 plus importantes sociétés de l'an dernier et de cette année, peu importe que ce soit les mêmes ou pas, on constate que les emplois au Québec ont augmenté de 6,8 %. L'an dernier, les 10 plus importantes sociétés-conseils comptaient 51,4 % (3 347) des emplois au Québec des 50 plus importantes ; cette année, la proportion a légèrement baissé à 49,1 % (3 574).

Par ailleurs, les 10 premières sociétés figurant dans notre ta-

bleau cette année ont enregistré une hausse de leur effectif de 8,8 % par rapport à l'année dernière (les mêmes sociétés), soit 3 574 contre 3 284, toujours au Québec.

La logique a été respectée puisque les revenus ont suivi la même tendance que les emplois. Les neuf plus importantes sociétés-conseils (les revenus de la dixième ne sont pas disponibles) ont enregistré des revenus bruts au Québec de 247,7 M\$, en 1994. L'an dernier, les revenus de ces mêmes sociétés s'élevaient à 220,8 M\$. Il s'agit dans ce cas d'une hausse de 12,2 %.

Parmi les 10 plus importantes sociétés dans notre tableau de cette année, c'est certainement la division SHL Québec de SHL Systemhouse (Mtl, SHK, 7 \$), sixième au classement, qui remporte la palme avec une hausse du nombre d'employés au Québec de 54,3 %. Cette performance méritait des explications et c'est pourquoi nous avons joint Michel Gévry, directeur principal au développement des affaires de SHL Québec.

M. Gévry a indiqué que cette forte augmentation était principalement la conséquence du regroupement sous une seule

entité de ses deux divisions, qui demeurent par ailleurs autonomes. L'an dernier, les données de SHL ne tenaient compte que de la fonction conseil alors que cette année, elles incluent les fonctions d'équipements, d'impartition et de la gestion de projets.

Par ailleurs, la tentation était trop forte de demander au Groupe DMR (Mtl, DR.A, 3,90 \$), la plus importante société-conseil au Québec, comment elle avait pu augmenter son effectif au Québec de 17,7 % pendant qu'elle encaissait des pertes de 17,9 M\$.

« Nos pertes n'ont pas nécessairement été réalisées au Québec », a répondu Michel Gélinas, directeur des affaires publiques de DMR. Il est vrai que le nombre d'employés de DMR à l'extérieur du Québec n'a pas augmenté.

« Comme il faut garder nos employés occupés, nous avons pris plus de risques avec les contrats à forfait », a ajouté M. Gélinas. En effet, trois de ces contrats au Canada ont obligé DMR à radier 12 M\$ dans son dernier rapport annuel. « Mais nous avons appris », a assuré M. Gélinas.

Du côté de Sobeco Ernst & Young, le nombre d'employés au Québec a reculé de 5,2 % et les revenus bruts de 13,3 %. Dolorès Page, associée, a expliqué qu'il ne s'agit pas d'une contre-performance mais bien de l'effet de la vente de sa division Multilis à des intérêts texans.

Multilis, qui emploie une soixantaine de personnes, commercialise un logiciel pour les bibliothèques, une activité

qui ne cadrerait plus dans la mission de Sobeco. En dépit de ce désinvestissement, Sobeco conserve son septième rang.

Pour sa part, Icotech est passée du 14^e au 9^e rang, en un an. « Nous avons embauché une quarantaine de personnes au Québec, en bonne partie à cause d'importants contrats d'impartition que nous avons décrochés d'Hydro-Québec et de la Ville de Montréal », a expliqué au journal LES AFFAIRES Claude Rivard, vice-président, développement des affaires.

Icotech pourrait grimper encore de deux ou trois rangs l'an prochain puisque M. Rivard nous a annoncé que sa société venait de faire l'acquisition du bureau de Québec d'IST Consultation. Les employés d'IST ne sont pas inclus dans notre tableau, mais M. Rivard affirme qu'Icotech se retrouve aujourd'hui avec 275 employés au Québec, ce qui lui vaudrait cette année la sixième position.

Finalement, à la suite de la perte de 14 employés au Québec, Mallette Major Martin a reculé d'un rang et se retrouve maintenant en 13^e place. Ses revenus bruts au Québec ont également chuté de 13,9 %.

« Nous avons eu des départs dans le domaine de la consultation en ressources humaines. Et dans notre industrie, quand des consultants quittent, ils partent avec le produit. Nous sommes présentement à reconstruire ce secteur », a indiqué Gilles Roy, coordonnateur de la consultation chez MMM. (DF)

L'administrateur agréé conseiller en management

CMC



Pour aider son client à soutenir une démarche de changement au sein de son organisation, le conseiller en management doit bâtir une solide relation de confiance.

Par sa maîtrise des techniques de relation interpersonnelle et de communication, par son objectivité, son indépendance et sa capacité d'empathie, le conseiller en management représente une valeur ajoutée réelle pour guider la destinée des organisations.

SACHEZ LE RECONNAÎTRE

CMC

Membre de l'Institut des
conseillers en management
du Canada

Secteur conseil en management

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec
680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal, H3A 2M7
Tél.: (514) 499-0880 • 1-800-465-0880



Le pouvoir de discerner

Se démarquer des autres... par son personnel!



Nous avons à coeur que vous puissiez vous
démarquer des autres en vous fondant sur votre
atout le plus précieux... votre personnel.

Towers Perrin

Le titre de CMC, de plus en plus reconnu

Accrédité par le Code des professions du Québec depuis seulement deux ans, le titre de CMC (conseiller en management) est de plus en plus reconnu par les employeurs, affirme Michel Côté, premier vice-président de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Fondée il y a une quarantaine d'années, l'Ordre a obtenu le statut de corporation professionnelle en 1973. Il compte aujourd'hui quelque 4 000 membres, dont 17 % de femmes, oeuvrant dans trois principaux secteurs d'activités : le conseil en management (1 000 mem-

bres), la planification financière (300 membres) et la gestion immobilière (250 membres).

Les autres membres, au nombre d'environ 2 500, sont des généralistes oeuvrant notamment dans le domaine du marketing, de la production, des ressources humaines, de la finance et autres.

Pour faire partie de l'Ordre des administrateurs agréés, dont le président est Claude Béland, du Mouvement Desjardins, il faut détenir au moins un baccalauréat en administration, cinq années d'expérience en gestion et

réussir l'examen portant sur le Code de déontologie et le système professionnel du Québec.

Par ailleurs, il faut absolument faire partie de l'Ordre pour pouvoir utiliser le titre d'Adm. A., mais il n'est pas obligatoire d'en être membre pour exercer la profession d'administrateur. Certains titulaires du titre d'Adm. A. possèdent aussi le titre de C.A. (comptable agréé), de CMA (comptable en management accrédité) ou d'autres, mais ils sont minoritaires.

En outre, l'Ordre gère le titre de planificateur financier,



Photo - Jean-Guy Paradis LES AFFAIRES
Michel Côté, premier vice-président de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, et Adelaide Israelian, présidente du secteur conseil de l'Ordre.

MARTINEAU PROVENCHER

CONSEIL ET VISION

ACTUARIAT • RÉGIMES DE RETRAITE • RÉGIMES D'ÉPARGNE • RÉGIMES COLLECTIFS
COMMUNICATION INTERNE • RELEVÉS PERSONNALISÉS • RÉMUNÉRATION GLOBALE
GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES • SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

MONTRÉAL
(514) 861-0526

QUÉBEC
(418) 681-0707

TORONTO
(416) 865-0660

NOIRCIR DU PAPIER



Noircir du papier, vous inonder de mots savants: très peu pour nous.

Au contraire, nous nous employons à rendre nos analyses accessibles. Car nous reconnaissons la complexité de nos sphères d'activité.

Vulgariser notre savoir, c'est vous servir efficacement.



MLH + A
actuaire et conseillers

Québec
(418) 659-4941

Montréal
(514) 845-6231

Laval
(514) 978-7079

Toronto
(416) 486-5460

Hamilton
(905) 522-8884

Edmonton
(403) 423-4720

Calgary
(403) 262-0342

Vancouver
(604) 641-1383

mais il n'est pas la seule corporation professionnelle à le faire.

Toutefois, M. Côté, vice-président exécutif de la société CRC Sogema, de Longueuil, affirme que l'Ordre des administrateurs est la seule corporation à encadrer ce titre avec des normes spécifiques.

C'est pourquoi l'Institut des conseillers en management a fusionné il y a deux ans avec l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, qui détient maintenant l'exclusivité du titre de conseiller en management.

Selon Adelaide Israelian, présidente du secteur conseil de l'Ordre, près de 1 000 administrateurs sont titulaires du titre de CMC au Québec; on en compte plus de 3 000 au Canada.

Pour obtenir ce titre, il faut passer un examen d'admission, dans certains cas un nombre d'examens fonctionnels qui peut atteindre six (de zéro à six, en fait, selon l'expérience et la formation des individus, et, finalement, un examen de synthèse, c'est-à-dire une étude de cas d'une durée de huit heures. L'examen d'admission coûte 100 \$; chaque examen fonctionnel, 150 \$; l'examen final, 225 \$.

« Tous les examens sont les mêmes partout au Canada », a précisé Mme Israelian, directrice de Samson Béland/Deloitte & Touche Conseillers en management.

Ces examens sont rédigés en français au Québec. Les postulants disposent d'un maximum de six ans pour compléter le processus d'accréditation. Notons que de 50 à 60 conseillers obtiennent chaque année le titre de CMC au Québec.

En outre, les membres de l'Ordre des administrateurs agréés doivent suivre un minimum de 40 heures de formation annuelle.

Les frais d'adhésion à l'Ordre s'établissent à 380 \$ par année, plus les taxes. Les titulaires du titre de CMC doivent payer 40 \$ de plus par année, plus les taxes.

DOMINIQUE FROMENT

Le titre de CMC

L'Institut des conseillers en management du Québec détenait le titre de CMC (Certified Management Consultant), un titre reconnu dans une vingtaine de pays, dont les États-Unis, mais qui n'était pas sanctionné par le Code des professions du Québec.

Pour ce faire, il aurait fallu que l'Institut accède au statut de corporation professionnelle mais le gouvernement du Québec ne voulait pas créer une autre corporation.

Donnez des ailes à vos projets!

Besoin d'un coup de pouce dans votre mise en marché au pays ou à l'étranger?

Des produits développés selon les normes nationales et internationales, certifiés par le Bureau de normalisation du Québec, vous permettent de devenir plus compétitifs.

Communiquez avec le BNQ. Vous conseiller en matière de normalisation, c'est notre rôle.

Votre passeport-qualité



70, rue Dalhousie, bureau 220, Québec (Québec) G1K 4B2
Téléphone : (418) 643-5114 Télécopieur : (418) 646-3315

Le BNQ, une division du CRIQ, est accrédité par le Conseil canadien des normes.



rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS	
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %		
50	42	46	Groupe Conseil B.G.W. 31/05/94 Canada	↔	33	35	3	4	7,0	27,3	25	6,5	30,0	Consultation en distribution physique, fabrication, entreposage, transport et logistique, réorganisation du processus de travail (re-engineering)
51	41	41	Conseil & Gestion d'organisation CGO 31/03/94 Qué., Ont., N.-B., Grand Nord	↔	34	34	10	10	3,9	1,3	32	3,3	-2,9	Gestion intérimaire, médicale, de projets et des immobilisations, conseil stratégique/opérationnel, études de faisabilité, réingénierie, ressources humaines
51	41	45	Cogesult 30/09/94 Amérique/Afrique/Asie/Antilles	↔	20	35	—	—	4,1	-21,2	44	1,8	-7,8	Gestion-conseil, études économiques, financières et de marché, communications, affaires publiques
53	40	40	Lévesque, Bohémier & associés 30/06/94 Province de Québec	↔	38	38	3	3	2,5	n.d.	37	2,5	n.d.	Services-conseils en informatique et bureautique, développement de système, intégration
53	40	42	KOM International 31/08/94 Québec, USA, Europe/Ouest, Russie	↔	20	30	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Conseillers en logistique et gestion physique (entreposage, distribution et transport)
53	40	40	Groupe Conseil S.A.R. 31/08/94 Province de Québec	↔	20	20	5	5	2,5	n.d.	37	2,5	n.d.	Recherche commerciale, stratégie, marketing, conseils en financement, gestion/développement corporatif/de programmes et projets spéciaux
56	39	39	Saine Marketing 31/10/93 Montréal	↔	21	21	4	4	4,2	20,0	29	4,2	20,0	Plan stratégique et marketing, plan de lancement de nouveaux produits, étude de potentiel, sondage, groupe de discussion
57	35	120	A. Foster Higgins & Cie 31/12/93 Canada	↔	20	70	4	10	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes d'assurances collectives, de retraite, régimes d'intéressement, rémunération, ressources humaines
58	30	30	Stratégem 31/10/94 Province de Québec	↔	16	16	3	3	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Consultation en télé-radiodiffusion, planification/achats média, analyse/recherche média, commandites média
58	30	30	Perform 31/07/94 Québec, Maritimes, Ontario	↔	21	21	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Formation et colloques
58	30	37	Isogroup 31/12/93 Canada, USA, Europe	↔	20	23	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Planification stratégique, fusions et acquisitions et structure organisationnelle
61	25	25	PCA Conseil 30/01/94 Montréal	↔	18	18	3	3	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Réingénierie de processus, recherche/cadres/médecins/spécialistes, gestion de projets, qualité totale, développement organisationnel, ressources humaines
61	25	100	CRC Sogema 31/07/94 Québec, Afrique et Caraïbes	↔	10	70	3	3	7,0	-17,2	50	0,2	-72,7	Conseil en gestion et systématisation, formation en gestion

À l'heure du changement?



La réponse en recrutement de cadres et en management

Dion Management
G R O U P E C O N S E I L

Montréal (514) 866-3331 Québec (418) 657-6693

Membre ISA INTERNATIONAL SEARCH ASSOCIATES

Service de placement de l'Ordre des CGA du Québec

À la recherche d'un(e) expert-comptable ?

Informez-vous sur les bénéfices du Service de placement de l'Ordre des CGA. Sur demande, nous vous ferons parvenir le dépliant d'information à ce sujet.

L'Ordre des CGA regroupe près de 5 900 membres et 3 800 candidats et étudiants inscrits.

L'expert-comptable en performance financière

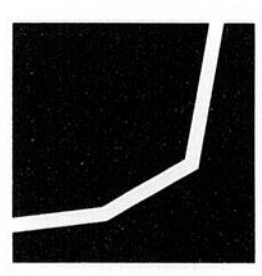


ORDRE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS DU QUÉBEC

Téléphone : (514) 861-1823 • 1 800 463-0163

Rang au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS	
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %		
61	25	25	André Filion & Associés 30/09/94 Montréal, Québec, Hull	+	12	13	4	4	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Psychologie industrielle, réaffectation, gestion et planification de carrière, formation, pré-retraite, évaluation de potentiel
64	24	97	Murray Axmith 31/12/93 Canada et Australie	+	10	56	3	11	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Réaffectation de cadres, planification de carrière, orientation retraite, coaching
65	22	22	Productivité Plus 30/09/94 Est du Canada	+	15	15	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Diagnostic d'entreprises, amélioration de la productivité, assistance à l'implantation d'un système qualité (ISO 9000) et d'un processus d'amélioration continue
65	22	22	Cose 31/01/94 Province de Québec	+	18	18	9	9	2,5	-7,4	39	2,3	-8,0	Management, ressources humaines, production, matériel, service à la clientèle
67	21	22	BCGT 31/01/94 Canada, Amérique du Sud, Afrique du Nord	+	18	19	2	2	1,0	-15,8	47	0,9	-12,8	Géomatique, cartographie, gestion de territoire, informatique, système d'information à référence spatiale (SIRS)
67	21	131	Société Conseil SNL 31/12/93 Montréal, Toronto, Vancouver	⊕	13	74	—	—	15,9	4,9	—	n.d.	n.d.	Administrateurs, experts-conseils en avantages sociaux et régimes de retraite
69	20	20	DBM 31/12/93 Montréal	+	14	14	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Réaffectation et transition de carrière, planification stratégique et revitalisation d'entreprise
69	20	20	Conseillers en management Marcon 30/09/94 Canada, USA	+	15	18	3	3	2,2	-12,0	42	2,0	-9,1	Marketing: recherche, sondages, planification, gestion, communications, formation
71	18	18	Groupe Conseil Innovitech 31/12/93 Canada, Europe	+	15	15	3	3	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Développement stratégique et commercialisation de nouvelles technologies; financement de projets d'innovation technologique
71	18	25	Groupe AXIM 30/11/93 Qué., Ont., USA, France, Rép. pop. Chine	+	15	22	3	4	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Vente, fusion et acquisition d'entreprises, alliance stratégique, ingénierie financière, plan d'affaires, étude de faisabilité
71	18	18	Bourbonnais Groupe Conseil 31/10/94 Canada, USA, Europe	+	9	9	9	9	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Recrutement de cadres supérieurs et intermédiaires, organisation, planification des effectifs de gestion
74	17	17	Groupe SFP 31/05/94 Mauricie/Bois-Francis/Drummondville	+	8	8	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Recrutement/réaffectation, évaluation/développement du capital humain, formation/cadres/conseillers/soutien administratif, communication interne, sondages, etc.
74	17	17	Sté Pierre Boucher Psychologie ind. 31/10/94 Canada, USA	+	13	13	2	2	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Psychologie industrielle (évaluation du potentiel, développement organisationnel, gestion de carrière), recherche de cadres et ISO-9000
76	16	16	Groupe DBSF 31/01/94 Province de Québec	+	12	12	7	7	0,7	3,5	48	0,6	4,2	Planification stratégique, développement des ressources humaines, communications stratégiques, études, recherche marketing
76	16	226	Société Conseil Alexander 31/12/93 10 bureaux au Canada	⊕	8	132	—	28	25,5	-9,8	—	n.d.	n.d.	Régimes de retraite, assurances collectives, communications, sécurité du revenu, régimes d'intéressement, sondages d'opinion
78	15	200	Conseillers Buck 31/03/94 Province de Québec	+	6	72	1	29	27,7	17,9	—	n.d.	n.d.	Actuariat, consultation en régimes de retraite, assurances collectives, systèmes informatiques, communication
79	13	13	Services actuariels SAI 31/07/94 Province de Québec	+	9	9	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes de retraite, assurances collectives, avantages sociaux, rémunération, régimes publics d'assurance, témoins-experts
80	12	12	Vias 31/03/94 Montréal	+	5	5	1	1	0,6	-13,7	49	0,6	-13,7	Actuaires et conseillers en avantages sociaux, régimes de retraite et assurances collectives
80	12	12	J.M. LeGendre & Associés 31/01/94 Montréal, Québec	+	6	6	1	1	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes de retraite, d'assurances collectives, administration, communications, planification financière, témoins experts
80	12	12	Matte Groupe Conseil 31/05/94 Province de Québec	+	10	10	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Recrutement, réaffectation, évaluation de potentiel, services en psychométrie, services-conseils en matière d'alliances stratégiques
83	11	84	Shepell Consultants 30/06/94 450 points de service au Canada	+	8	65	—	2	8,8	19,4	46	1,3	32,1	Programmes d'aide aux employés
84	10	10	Devcom-Systèmes de productivité 30/06/94 Montréal, Québec	+	6	6	4	4	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Formation et développement des ressources humaines
85	9	10	Larson & Cie 30/09/94 Canada, USA	+	5	7	1	1	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Stratégie de marketing et de vente; redéploiement organisationnel, assistance à la mise en oeuvre
86	8	200	ADIA 27 succursales au Canada	⊕	6	158	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Recrutement, réaffectation de cadres, service de placement (employés temporaires et permanents)

© AFFAIRES Renseignements colligés par Céline Gélinas Beauchamp.



RAYMOND, CHABOT,
MARTIN, PARÉ

Société en nom collectif

LA FORCE DU CONSEIL