

CAHIER
SPÉCIAL
DETACHABLE

LES
SOCIÉTÉS-CONSEILS

EXCLUSIF :
RÉPERTOIRE
DES SOCIÉTÉS-
CONSEILS

LES AFFAIRES vous
présentent un répertoire des
principaux cabinets de
consultants et leurs
spécialités B-12 à B-16

BGM EXPORTE
DE L'EXPERTISE
QUÉBÉCOISE EN
EUROPE

Les Galeries Lafayette et
Renault se sont tournées
vers les consultants de la rue
Guy pour solutionner leurs
problèmes de logistique B-7



Cap sur la page B-11

MONTREAL LE SAMEDI 25 NOVEMBRE 1995

CAHIER B — 16 PAGES

LES AFFAIRES LES CONSULTANTS

TRAVERSENT UNE PÉRIODE BÉNIE

Décidément, tout baigne dans l'huile pour les sociétés québécoises de conseil en informatique!

D'abord, le marché canadien connaît une croissance annuelle de 10 % à 20 % qui ne devrait pas s'essouffler avant quelques années. Personne ne se marche sur les pieds, tout le monde a droit à sa part de gâteau!

Qui plus est, le Québec a décroché l'Oscar des meilleures sociétés de services-conseils en informatique. C'est en tout cas de cette façon que les dirigeants des firmes québécoises voient les offres alléchantes que font les multinationales à certaines d'entre elles.

On fait principalement allusion à l'acquisition de DMR (Mtl, DRA, 12,37 \$) par la société californienne Amdahl Corp. et à la prise de participation de 26 % de Bell Canada dans CGI (Mtl, GIBA, 4 \$).

« Les firmes québécoises ont toujours été très dynamiques et créatives et leur valeur est enfin reconnue », disent avec une fierté évidente les actionnaires de ces firmes, qui se sentent tous aujourd'hui un peu plus riches.

Il y avait un bout de temps qu'ils avaient sur le cœur le peu d'estime des investisseurs à l'endroit des firmes inscrites à la bourse.

Il est clair que les multinationales veulent profiter de la croissance de l'industrie du conseil en informatique. C'est toujours un peu triste quand des sociétés québécoises passent aux mains d'étrangers, mais l'intérêt qu'on leur porte depuis quelques mois est stimulant.

Il faut aussi se réjouir du fait que les firmes québécoises récemment acquises peuvent maintenant accéder au marché international. Pour elles, la poursuite de leur croissance passait absolument par la diversification géographique, une stratégie qui exige des capitaux énormes, qui leur manquaient.

Les sociétés québécoises se réjouissent de voir quelques-unes des leurs atteindre les ligués majeures. Elles se sentent valorisées et se disent en plus que cela leur fera peut-être plus de place... sur le marché du Québec! ■



DOMINIQUE
FROMENT

Hagen et les vierges du Rhin - Hermann Martin Müller - Christie's, Londres.



LE GROUPE
INFORMATIQUE MEI

Tél : (514) 384-6411 poste 425 Internet : infomei@mei.ca



La micro-informatique...

Le Groupe Informatique MEI s'est établi parmi les leaders de l'industrie du service-conseil et du développement micro-informatique au Québec. MEI apporte à ses clients des solutions informatiques robustes, conçues pour répondre exactement à leurs besoins d'affaires. MEI met les toutes dernières nouveautés de la technologie de l'information au service de votre succès.

au service de votre succès.

CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT, EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR.

Informatique : la restructuration est bienvenue

Le plus étonnant, c'est que personne ne semble inquiet du remue-ménage dans l'industrie québécoise des services-conseils en informatique. Habituellement, le mot *restructuration* a une connotation négative ; le marché plafonne, il y a trop de joueurs dans l'in-

dustrie, alors on fusionne. Mais ce n'est pas du tout le cas de l'industrie des services-conseils en informatique. Le marché est en croissance de 10 % à 20 % et devrait maintenir cette vitesse de croisière encore plusieurs années. L'acquisition de **DMR** (Mtl,

DRA, 12,37 \$) par la société américaine **Amdahl Corp.** et la prise de participation de **Bell Canada** dans **CGI** (Mtl, *GIBA*, 4 \$) sont perçues comme une reconnaissance de la valeur des firmes québécoises - auparavant boudées par le marché boursier.

Leurs actionnaires ressentent tous une certaine fierté face à l'intérêt que leur portent les grandes sociétés internationales. Et comme le titre du **Groupe LGS** (Mtl, *LGSA*, 2,20 \$) a grimpé à la bourse bien qu'aucune offre n'ait été formulée, ils se sentent tous un peu plus

riches aujourd'hui. Sans compter que si les firmes qui ont été acquises peuvent désormais prétendre au marché international, il ne restera que plus de place pour les autres ici ! « Il existe un bon bassin de sociétés-conseils très dynamiques et très créatives au Qué-

bec. Les offres alléchantes qu'ont reçues certaines d'entre elles au cours des derniers mois ne font que reconnaître cette réalité », a déclaré au journal **LES AFFAIRES** **Michel Gévry**, directeur général de **SHL Québec**, division de **SHL Canada** (Mtl, *SHK*, 17,63 \$).

Nos clients savent s'entourer de gens de solutions



Tout comme vous, les dirigeants d'entreprise que nous conseillons n'aiment pas perdre leur temps à raconter leur histoire à une succession de consultants. C'est pourquoi ils s'entourent d'une équipe de conseillers privilégiés qui connaît à fond leur entreprise et leur secteur d'activité.

Nos conseillers vous proposent une approche axée sur les résultats et une expertise de pointe dans plusieurs domaines :

- Stratégie • Marketing • Réingénierie • Services financiers • Ressources humaines • Technologie de l'information • Transformation organisationnelle
- Recherche de cadres • Gestion de la performance

**Samson Béclair
Deloitte &
Touche**

Comptables agréés et conseillers en management



« La concurrence très forte dans l'industrie des télécommunications limite les profits des entreprises, qui cherchent donc à se diversifier dans des secteurs complémentaires.

« C'est pour cette raison que **MCI Communications** nous a acquis et que Bell a pris une participation dans CGI, estime M. Gévry.

« Les firmes québécoises ont connu une forte croissance au cours des dernières années qui va se poursuivre encore plusieurs années, surtout à cause de la tendance à l'impartition.

« Mais certains contrats requièrent des ressources considérables qu'elles n'ont pas. C'est pourquoi il y aura d'autres acquisitions. Plusieurs firmes de consultation détiennent une belle expertise dans des domaines qui intéressent les grandes sociétés.

« De plus, comme le marché sous-évalue ces firmes, elles peuvent être achetées à bon prix. »

De son côté, **Luc Filiatreault**, directeur associé du **Groupe Informission**, voit plutôt d'un bon oeil cette consolidation : « Peut-être que les sociétés québécoises acquises par des entreprises étrangères vont moins s'intéresser au marché du Québec et qu'il va rester plus de place pour les petites firmes comme la nôtre.

« Il est en train de se produire dans notre industrie ce qui s'est produit dans d'autres ; il va y avoir de très gros acteurs et des petits plus spécialisés », ajoute M. Filiatreault.

Pierre Dupuis, vice-président, ventes et marketing, du **Groupe Informatique MEI**, se dit lui aussi rassuré malgré tout ce branle-bas de combat.

« Cela signifie que le marché a encore un bon potentiel de croissance. Finalement, ces acquisitions valorisent toute notre industrie. »

Les raisons de la restructuration

Par ailleurs, selon **Serge Godin**, président et chef de la direction de CGI, deux raisons principales expliquent la restructuration de l'industrie des services-conseils.

Premièrement, les grandes entreprises de télécommunications veulent ajouter de la valeur à leurs services.

Deuxièmement, en se joignant à des géants, les firmes comme CGI peuvent soumissionner de plus gros contrats d'impartition.

Si l'acquisition de DMR par

Amdahl semble logique, IBM (New York, IBM, 95,62 \$ US), un concurrent d'Amdahl ayant déjà fait des acquisitions semblables, M. Godin semble croire qu'elle est difficile à défendre sur le plan stratégique.

Sans jamais mentionner le nom de DMR ou d'Amdahl, le président de CGI a souligné que la participation de Bell Canada dans son entreprise répond aux attentes de ses clients en ce qui a trait à son objectivité.

Si l'on traduit la pensée de M. Godin, DMR, maintenant propriété d'un fabricant d'équipements, n'a plus les mains libres pour recommander le matériel le plus approprié à ses clients. Malheureusement, nous n'avons pu obtenir de commentaires de la part de la direction de DMR.

CGI a procédé à une acquisition par année depuis 1986 et la participation de Bell ne lui donnera que plus de moyens pour en faire d'autres. « Il y a une consolidation dans l'industrie et nous sommes bien placés pour en profiter », a lancé M. Godin.

Après DMR et CGI, plusieurs pensent que ce n'est qu'une question de temps avant que le Groupe LGS – troisième fleuron de l'industrie québécoise des services-conseils en informatique – n'annonce lui aussi son mariage.

Toutefois, si l'on en croit An-

dré Gauthier, premier vice-président exécutif et cofondateur de la firme, rien n'est moins sûr.

« On ne peut exclure complètement cette possibilité, mais ce n'est pas notre stratégie de nous faire acheter. Nous avons fait quatre acquisitions depuis notre création il y a 16 ans et comme la tendance de l'industrie est à la consolidation, nous sommes intéressés à poursuivre dans cette voie.

« Le marché américain a reconnu la valeur des firmes québécoises – une allusion à l'acquisition de DMR par Amdahl – et cela est très bon pour nous tous.

Croissance du marché de 10 à 15 %

« L'industrie est en croissance de 10 % à 15 % au Canada (selon une projection faite par M. Gauthier à partir d'une étude de la société américaine Input), LGS fait des profits et connaît une bonne croissance interne. Nous sommes donc en très bonne position », a précisé M. Gauthier.

« L'acquisition de firmes québécoises par de grandes sociétés va leur permettre d'accéder au marché international. Pour une petite firme régionale comme la nôtre, ce n'est pas une mauvaise nouvelle », estime pour sa part Claude Ri-

vard, vice-président exécutif d'Icotech, qui a fait l'acquisition l'an dernier du bureau de Québec d'IST.

« Il y aura sans doute d'autres acquisitions, la tendance étant à la consolidation, mais ce n'est pas une priorité pour nous de nous faire acheter par un plus gros, même si on ne peut jamais dire jamais », a ajouté M. Rivard.

« Ce n'est pas une restructuration parce qu'il y a trop d'acteurs dans le marché, mais parce que celui-ci est en croissance, a de son côté déclaré Albert Benattar, président de Gestion Proben.

« Les plus grosses firmes québécoises qui ont été acquises vont s'attaquer au marché international, ce qui est plutôt une bonne nouvelle pour les petites firmes régionales. »

« Le titre de LGS à la bourse a monté à la suite des acquisitions de DMR et de CGI. Cela donne de la valeur à toute l'industrie », affirme pour sa part Yvan Leblanc, vice-président d'APG solutions & technologies, de Québec.

« DMR a connu une belle croissance avec l'argent que lui a permis de recueillir la bourse, mais cet argent est épuisé, estime M. Leblanc.

DOMINIQUE FROMENT



André Gauthier : « Les acquisitions qui se font depuis quelque temps rehaussent la valeur des firmes québécoises. »

L'an 2000 C'est le temps d'agir!



COGNICASE

LA RÉINGÉNIERIE INTELLIGENTE

Cogni-2000^{MC}

- ◆ Une solution automatisée de conversion à l'an 2000 pour vos applications informatiques
- ◆ Une approche adoptée par des entreprises majeures nationales et internationales

Cogni-UNIX^{MC} Cogni-400^{MC} Cogni-DB2^{MC}

Montréal Québec
(514) 866-6161 (418) 650-2652

Y2000@cognicase.ca

Montréal Québec Toronto Boston

APG SOLUTIONS & TECHNOLOGIES

MAÎTRISE DES SOLUTIONS DE POINTE

- ▶ RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS
- ▶ ARCHITECTURE CLIENT/SERVEUR
- ▶ GESTION DE LA SÉCURITÉ
- ▶ RÉINGÉNIERIE TECHNOLOGIQUE
- ▶ PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT

MONTRÉAL QUÉBEC OTTAWA TORONTO
(514)393-1477 (418)692-4292 (613)798-2190 (416)594-3932

L'avenir s'annonce facile!

RÉGIME DE RETRAITE SIMPLIFIÉ DESJARDINS

L'employeur évite avec le Régime de retraite simplifié Desjardins les frais et les tâches habituellement liés à la gestion d'une caisse de retraite traditionnelle. C'est un régime complet, souple, diversifié, accessible à tous les types d'entreprises.

L'employé consacre la cotisation au RRS exclusivement à sa retraite et peut y transférer des sommes provenant d'autres types de régimes. Il gère lui-même ses placements et peut choisir sa caisse Desjardins comme point d'affaires.

Pour plus d'information sur le RRS Desjardins, communiquez avec une caisse Desjardins participante ou avec les Services aux entreprises de la Fiducie Desjardins au (514) 286-5825 dans la région de Montréal ou au 1 800 361-6840, poste 5825.

SERVICES AUX ENTREPRISES



La caisse populaire
La caisse d'économie
Desjardins



Fiducie
Desjardins



Desjardins pour s'aider soi-même

UNE FORCE MULTIDISCIPLINAIRE

Notre force, c'est d'offrir des **SERVICES DE CONSEIL** en :

Ressources humaines

- Transition de carrière
- Recrutement de cadres
- «Coaching»
- Impartition
- Évaluation du potentiel

Conseils financiers

- Évaluation d'entreprise
- Financement d'entreprise
- Juricomptabilité et litige

Stratégie et performance organisationnelles

- Stratégie d'entreprises
- Organisation
- Réingénierie

Conseils immobiliers

- Vérifications spécialisées
- Affaires gouvernementales
- Affaires municipales
- Conseils internationaux

**RAYMOND, CHABOT,
MARTIN, PARÉ**

Société en nom collectif

LA FORCE DU CONSEIL

Nous sommes présents dans plus de 70 villes au Québec, en Ontario et en Europe

B.M.A.

BOURBONNAIS, MATTE ET ASSOCIÉS
4, Place du Commerce, Bureau 450
Île des Soeurs, Qc, CANADA H3E 1J4
Téléphone : (514) 768-8111
Télécopieur : (514) 768-9330

Une équipe multidisciplinaire
qui vous assiste dans
le changement

*Processus d'amélioration continue
et
réorganisation du travail*

*Évaluation des
compétences
et
formation sur mesure*

*Système d'assurance
qualité ISO-9000
et
contrôle des procédés*

CAHIER
SPECIAL

LES SOCIÉTÉS-CONSEILS

Consulter passe dans les moeurs

Les conseillers en gestion ont enfin acquis leurs lettres de noblesse.

Il n'y a pas si longtemps, les entrepreneurs considéraient que le recours à un conseiller externe équivalait à un constat d'échec. Les entrepreneurs ont pendant plusieurs années conféré aux conseillers un rôle de *pompier*. Ils commencent maintenant à comprendre qu'ils ne peuvent avoir à l'interne toutes les ressources.

« Avant, on trouvait des solutions à des problèmes particuliers. Un point c'est tout. Maintenant, nos clients nous font participer davantage à la stratégie de leur entreprise », a en effet déclaré **Jacques Martineau**, associé principal et chef de la direction de **Martineau Provencher**.

« Il n'y a pas si longtemps nous étions perçus comme des parasites. Mais cela est en train de changer : les entreprises se rendent compte qu'il faut de la vision pour réussir et que celle-ci n'est pas toujours disponible à l'interne. »

« Nous faisons moins d'interventions ponctuelles ; les dirigeants d'entreprise nous demandent de plus en plus de les accompagner dans leur démar-

che », a aussi constaté **Jean Bélanger**, associé de **Price Waterhouse**.

« Les dirigeants admettent maintenant qu'ils ne peuvent être des experts dans tous les aspects de la gestion d'entreprise et qu'ils doivent faire appel à des ressources externes, a ajouté **Alain Forget**, premier directeur de **Price Waterhouse**.

« De plus, les entreprises étant moins tolérantes face à l'échec, l'apport d'un conseiller leur offre de meilleures chances de succès. »

De son côté, **Gilles Roy**, coordonnateur de la consultation à la firme **Mallette Maheu**, n'est pas mécontent que la récession soit terminée : « Pendant deux ans, on a aidé les entreprises à garder la tête hors de l'eau. Mais depuis un an, les dirigeants pensent plus à la croissance et font du repositionnement stratégique, un travail beaucoup plus valorisant pour les conseillers. »

« Nos clients comprennent que ce n'est plus un constat d'échec de recourir à un conseiller. Il faut des expertises de plus en plus poussées que l'on retrouve rarement toutes à l'interne », soutient également **Marc Robert**, associé et vice-président au développement des affaires de **Roy, Bourassa**

& Associés.

« Nous soumettons très peu de rapports maintenant parce que nous sommes intégrés à l'équipe de gestion. Nous sommes devenus des conseillers privilégiés de la direction des entreprises », affirme pour sa part **Robert Nadeau**, président et associé principal du **Groupe-conseil KPMG**.

« Dans le temps, les entreprises faisaient affaire avec nous seulement quand la loi les y obligeait, comme lors d'une modification à la *Loi sur le travail*, par exemple, constate quant à lui **Richard Bisson**, vice-président de **MLH + A**.

« Maintenant, les dirigeants nous demandent de les aider à atteindre leurs objectifs. Notre travail est devenu moins répétitif, plus valorisant et plus exigeant aussi. Depuis le temps qu'on souhaitait ajouter de la valeur à nos services ! »

« On éteint encore des feux, mais moins qu'avant, se réjouit aussi **René Primeau**, associé directeur du service de consultation en management de **Samson Bélair/Deloitte & Touche**.

« Les entrepreneurs sont moins réticents à nous mettre dans le bain et à nous tenir au courant de l'évolution de leur entreprise. »(DF)

LE GROUPE CONSEIL
PVM
PARISELLA,
VINCELLI &
MOUSSEAU INC.

**«Votre partenaire
dans l'atteinte
de l'excellence»**

**Nos services offrent un programme
complet d'amélioration:**

- Développement de la gestion et de la productivité
- Formation et développement de vos gestionnaires
- 200 heures de coaching individuel sur le terrain
- Amélioration de la qualité de vos produits et services
- Implantation des outils de gestion appropriés
- Implantation de changements de méthodes
- Implantation de programme de communication
- Implantation de programme de résolution de problèmes
- Implantation de systèmes d'amélioration continue et ISO

2540, boul. Daniel-Johnson, Tour Triomphe II, suite 1006
Laval (Québec) H7T 2S3
Téléphone: (514) 686-8606 Fax: (514) 686-7446

et

5925, Airport Road, suite 200
Mississauga (Ontario) L4V 1W1
Téléphone: (905) 405-6246

et bientôt à Boston...

1-800-668-8606

services-conseils : plus de souplesse

Les consultants doivent se plier à une demande changeante, au gré des tendances de l'heure : « On fait beaucoup de réingénierie et d'amélioration des processus, mais de façon moins radicale qu'au début, observe **Gilles Roy**, coordonnateur de **Mallette Maheu**. Les ressources humaines sont aussi redevenues une priorité. Comme il y a moins de gens pour faire le travail, il faut s'adapter à cette réalité.

« Par ailleurs, cela fait quelques années qu'on parle de la norme **ISO 9000**, mais la demande a vraiment démarré il y a un an. La norme **ISO** devient une exigence, autant pour les PME que pour les grandes entreprises.

La méfiance des entrepreneurs envers les solutions radicales comme la réingénierie a poussé **Samson Bélair/Deloitte & Touche** à adopter le concept d'*agilité stratégique* : « D'une part, la réingénierie nécessite des efforts considérables de la part des entreprises, explique **François Bazinet**, directeur principal de Samson Bélair. De plus, elle manque de vision sur l'extérieur alors que l'*agilité stratégique* tient compte de la concurrence et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. L'amélioration continue se contente de répondre aux besoins des clients alors que l'*agilité stratégique* va au devant de leurs désirs en intégrant l'innovation. »

La terminologie a évolué, mais **Marc Robert**, associé et vice-président au développement des affaires de **Roy, Bourassa & Associés**, croit que l'objectif reste le même : offrir de meilleurs services de la façon la plus compétitive. « Les réflexions sur le sujet amènent plusieurs entreprises à se tourner vers les nouvelles technologies », a noté M. Robert.

Chez **Martineau Provencher**, on fait beaucoup de rémunération variable ou au rendement afin d'augmenter la productivité des entreprises. Un

autre moyen pour y arriver est le contrôle des coûts des avantages sociaux offerts aux employés, ainsi que l'impartition de certains services.

« Pour faire digérer aux employés tous ces changements, on fait beaucoup de communication stratégique, explique **Jacques Martineau**, associé principal et chef de la direction. C'est un aspect très important parce qu'une entreprise ne peut mobiliser ses employés s'ils ne comprennent pas ce qui se passe. »

Par ailleurs, **Richard Bisson**, vice-président de **MLH + A**, confirme que les employeurs remettent en question leurs programmes d'avantages sociaux : « Comme les gouvernements se désengagent des programmes sociaux, si les entreprises veulent que leurs employés soient bien protégés, elles vont devoir prendre la relève, ce qui menace d'augmenter leurs coûts. Dans ce contexte, le défi des entreprises est de responsabiliser leurs employés quant à l'utilisation de ces programmes. »

« Il y a encore des clients qui nous demandent de faire de la réingénierie avec un grand «R», mais on fait de plus en plus de réingénierie douce, a de son côté indiqué **Jean Bélanger**, associé de **Price Waterhouse**. Il n'est pas toujours nécessaire de faire table rase ; avec les nouveaux progiciels, on peut maintenant faire de la réingénierie en concomitance avec l'implantation d'un système informatique. »

Par ailleurs, même si **Robert Nadeau**, président et associé principal du **Groupe KPMG**, reconnaît que l'amélioration de la performance est encore au coeur des préoccupations des chefs d'entreprise, il souligne que ceux-ci commencent à se soucier davantage de leurs employés. « Les entreprises ont fait de nombreuses mises à pied depuis 10 ans ; elles comprennent que la tâche de ceux qui restent est plus lourde et tentent de leur donner plus de moyens pour la remplir. » (DF)



Votre conseiller en gestion, systématisation, formation

CRC SOGEMA est une société canadienne de conseil en management qui oeuvre au niveau d'entreprises, de gouvernements et d'organismes publics au Canada et dans les pays en développement, principalement dans les domaines suivants :

- Bonne gouvernance / Réformes administratives
- Développement des ressources humaines / Formation sur mesure
- Développement du secteur privé
- Gestion et organisation des entreprises
- Éducation et formation professionnelle
- Gestion de programmes et suivi de projets

CRC SOGEMA a un effectif de plus de 100 conseillers répartis dans une vingtaine de pays en Afrique, dans les Caraïbes et en Amérique centrale.



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

MARTINEAU PROVENCHER

CONSEIL ET VISION

- | | |
|---|----------|
| • Actuariat | MONTREAL |
| • Régimes de retraite | (514) |
| • Régimes d'épargne | 861-0526 |
| • Régimes collectifs | QUÉBEC |
| • Communication interne | (418) |
| • Relevés personnalisés | 681-0707 |
| • Rémunération globale | TORONTO |
| • Gestion stratégique des ressources humaines | (416) |
| • Santé et sécurité du travail | 865-0660 |



LA PUISSANCE DU DIALOGUE



MLH + A inc.
actuaire et conseillers

ASINTA
Affiliation internationale

Québec
(418) 523-2100

Montréal
(514) 845-6231

Laval
(514) 978-7079

Toronto Hamilton Edmonton Calgary Vancouver

Chasseurs de têtes

Le candidat recherché doit avoir du caractère

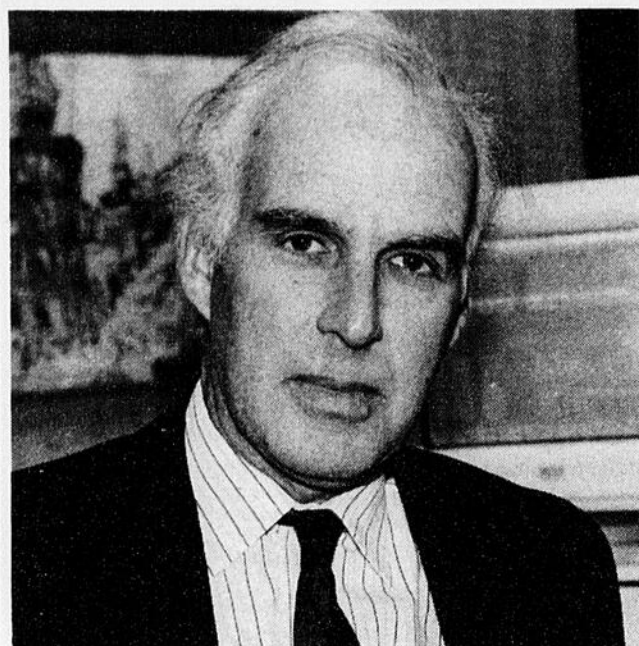


Photo: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES
 François Lebrun : « Le leadership, les habiletés à communiquer, à travailler en équipe, la débrouillardise, l'autonomie, la capacité de mettre la main à la pâte ont pris le dessus sur les titres passés, les diplômes et j'irais jusqu'à dire l'expérience accumulée. »

« Au cours des derniers mois, deux mandats pour trouver un président m'ont été confiés par des entreprises qui m'ont fait savoir qu'un diplôme universitaire n'était pas un préalable dans leur cas. »

Pour François Lebrun, associé de la firme **Spencer Stuart**, cet exemple illustre bien toute l'importance qu'ont prise depuis quelques mois les valeurs personnelles dans le choix des cadres supérieurs.

« Le leadership, les habiletés à communiquer, à travailler en équipe, la débrouillardise, l'autonomie, la capacité de mettre la main à la pâte ont pris le dessus sur les titres passés, les diplômes et j'irais jusqu'à dire l'expérience accumulée. »

Plusieurs chasseurs de tête interrogés par LES AFFAIRES ont confirmé cette tendance tout en mettant cependant des bémols sur la prédominance de ces caractéristiques sur l'expérience de travail.

« Ils doivent quand même démontrer une compétence technique, mais c'est souvent reléguée au second plan », note Guy Djangji.

L'associé de Belle Isle, Djangji a fait un parallèle avec l'embauche de Réjean Houle à la direction du club de hockey Le Canadien de Montréal.

« Voilà un homme qui aime son équipe et qui, au moment de son embauche, ne pouvait pas accepter qu'elle croupisse au dernier rang. Ça prend de ces gens qui aiment ça avec un grand A... »

Compétences fonctionnelles

Reportée dans le milieu des affaires, cette image se traduit par des cadres passionnés par leur travail, sans être des *boulomanes* (« on cherche quelqu'un d'équilibré ») qui peuvent transmettre leur enthousiasme à leurs employés, leur inculquer une vision, un rêve.

« On va vers le leader intuitif par opposition au contrôleur, au centralisateur, au leader logique. »

Ce cadre supérieur est quand même habile à encadrer les gens autour de lui, à planifier, à vivre les changements et à adapter son organisation à ces changements.

Malgré une personnalité de ce genre, ce supermotivateur « ne doit pas faire d'ego trip, ni s'appuyer sur un plan caché à son équipe ».

Jean-Pierre Lefevre admet aussi qu'un cadre supérieur, fort d'une feuille de route impressionnante, sera rejeté « s'il n'a pas les bagages personnels ».

L'associé de Bourbonnais Groupe Conseil note que le candidat doit quand même présenter des compétences fonctionnelles ; donc, il connaît les rouages les plus complexes de son domaine.

M. Lefevre souligne ainsi qu'un vice-président, finances, doit avoir des connaissances très précises et actualisées, par exemple, en trésorerie, financement public ou vérification interne.

La situation vécue par l'employeur au moment de sa sélection va aussi influencer le genre de personnalités désirées. Dans un cas de redressement, la personne ciblée démontrera des signes d'un gestionnaire systématique, organisé, décidé et orienté vers le résultat.

Pour une nouvelle entreprise technologique, cependant, on requerra davantage un individu créatif, énergique et « capable de jouer sur plusieurs claviers en même temps ».

Dans cet esprit, la perception de l'embauche a grandement changé. Alors qu'auparavant un cadre supérieur se joignait à l'entreprise dans une perspective de long terme, on lui confie maintenant un mandat spécifique qui va rarement au-delà de trois ans.

« Après ce délai, s'il présente des aptitudes pour faire carrière dans l'entreprise, il pourra conserver son poste. »

Pierre Dion, quant à lui,

parle de candidats qui ont du caractère, capables d'établir leur propre structure de pensée comme étant ceux qui auront la faveur des entreprises dans les années à venir.

« La personnalité, la façon de se présenter, la facilité de parler en public et le beau diplôme compteront moins. »

Les cadres supérieurs ont cependant intérêt, signale le président de **Dion Management Groupe Conseil**, à se cantonner dans un même secteur d'activités.

« Autant la spécialisation et les connaissances fonctionnelles du candidat sont importantes, autant l'est son expérience sectorielle. Il doit connaître l'industrie dans laquelle oeuvre l'entreprise, ses structures de compétitivité, de financement, ses caractéristiques. Pour les compagnies, il y a urgence de performer. »

À ce chapitre, les Québécois francophones sont défavorisés. La première génération de cadres supérieurs francophones, toujours en selle présentement, a souvent changé d'industrie dans sa quête d'affirmation.

Mondialisation des marchés

« Pour les 10 à 15 prochaines années, les Québécois vont devoir s'attacher à un secteur et élargir leur expérience fonctionnelle à l'intérieur de celui-ci. »

Les collègues de M. Dion ne font pas une lecture aussi nette de ce devoir de s'enfermer dans un cadre aussi rigide, en raison notamment de l'accent porté aux critères personnels.

C'est la mondialisation des marchés qui est en grande partie responsable de cette nouvelle nécessité, précise cependant le consultant qui en est à sa 16^e année comme chasseur de têtes. D'ailleurs, ont noté la majorité des professionnels interrogés par LES AFFAIRES, un fort accent est mis sur l'expérience internationale des candidats recherchés à des postes stra-

tégiques dans l'entreprise.

Qu'ils aient oeuvré ailleurs qu'au Québec ou qu'aux États-Unis devient presque une norme, convient M. Lefevre. « On demande aussi qu'ils aient touché à l'Asie. »

Ce sont des jeunes dans la trentaine, principalement, qui peuvent signaler des passages de leur carrière vécus sur ce continent.

Pour M. Lebrun, cependant, l'expérience étrangère peut aussi avoir été acquise depuis Montréal.

Ce dernier ajoute que la maîtrise de plusieurs langues, la mobilité géographique se veulent, au même titre que l'expérience des marchés internationaux, des atouts indéniables pour les cadres qui se présentent à des concours.

Cadres vieillissants tolérés

L'âge vieillissant des cadres devient, par ailleurs, nettement moins une cause de rejet.

Alors que précédemment une barrière semblait faire obstacle aux candidats âgés de plus de 50 ans, « ce seuil psychologique s'est déplacé à 55 ans ».

On a réalisé, analyse l'associé de Spencer Stuart, que l'expérience est un facteur plus significatif qu'on ne l'avait pensé.

« De plus, les décideurs ont vieilli eux-mêmes : les membres de la *garde montante* ont aujourd'hui près de 50 ans ou viennent de franchir ce cap et se sentent encore bons et en pleine forme.

« Si on leur présente un candidat de leur âge, ils ne peuvent pas dire *Je ne le veux pas parce qu'il est trop vieux*. »

De plus, comme ces propriétaires d'entreprise ont eu tendance, plus jeunes, à s'entourer de cadres de leur âge, ils seront probablement tentés d'en faire autant maintenant qu'ils ont entamé leur demi-siècle.

RAYMOND PRINCE

Formation • Management
PIERRE COUTURE

• Une approche de « coaching » pour vos contremaîtres ou chefs d'équipe axée sur une augmentation de la productivité dans votre entreprise.

MAIS

Comment en si peu d'espace vous présenter cette approche de formation visant :

- L'optimisation des compétences en supervision.
- Un changement au niveau des communications.
- L'implication du personnel dans l'organisation.
- La qualité dans les opérations de production.
- L'auto-formation des employés.

1322, rue Richard-Turner
 Sainte-Foy (Québec) G1W 3N2
 Tél.: (418) 650-9432 Fax: (418) 650-6375
 Demandez Pierre Couture
 Plus de 15 ans d'expérience - Accrédité à la SQDM

Roy ■ Bourassa ■ associés

Cabinet-conseil
 Gestion et informatique

MONTREAL
 (514) 842-4874

QUEBEC
 (418) 626-5555

Effacité 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

BGM exporte de l'expertise québécoise en Europe

Deux importantes sociétés françaises ont fait appel à une entreprise de Montréal spécialisée en logistique : le **Groupe-conseil BGM** (anciennement **BGW**).

Le **Groupe Monoprix** (*Les Galeries Lafayette*) a mandaté BGM pour trouver une solution à l'approvisionnement de son magasin situé en plein cœur de Paris (lire encadré ci-bas).

De son côté, le fabricant automobile **Renault**, y a eu recours pour réduire ses délais moyens de livraison de huit à quatre semaines d'ici l'an 2000.

Les usines de Renault approvisionnent 3 000 concessionnaires en Europe seulement. Ces derniers commandent les voitures, à des temps fixes, en fonction de leurs prévisions de vente. Entreposer coûte cher et le stock invendu aussi. Les prévisions ne sont pas toujours justes.

Alors commence le troc : « Près de 80 % du stock est transféré d'un concessionnaire à l'autre, dit **Gilles A. Bélanger**, associé principal du Groupe BGM.

« Ces transferts sont coûteux, demandent bien des opérations et, en bout de ligne, ce sont les

consommateurs qui attendent leur voiture. »

BGM propose d'attaquer le problème sur deux fronts. D'abord aux usines, en rendant la production plus souple à l'aide d'un système d'information en temps réel avec les concessionnaires. Puis, en fournissant une information plus complète aux clients.

« Si le fabricant et les concessionnaires communiquent davantage, il sera plus facile d'informer les clients sur les délais réels pour l'obtention d'une voiture. Ils pourront alors décider s'ils veulent attendre ou non.

« Pour y arriver, les concessionnaires ont besoin de formation sur le réseau Renault. »

La filiale **BGM multimedia** va se charger d'établir les programmes de formation à distance.

Présence sur place

BGM a obtenu ces mandats de son bureau de Paris, **IT Solutions**.

« Nous sommes associés depuis quatre ans à une firme européenne. Percer ce marché sans présence sur place est très coûteux. »

DANIELLE TURGEON

Paris, ville engorgée

Paris, France, 7 h le matin. Les habitants vont au boulot ou promènent leurs chiens. Une multitude de fournisseurs tentent aussi, désespérément, de livrer leur marchandise aux *Galeries Lafayette*. Circulation intense, bouchons. Paris est une ville engorgée.

Et lorsque tout le monde suit les recommandations des capteurs mis en place par l'administration de la Ville lumière, c'est pire ! Les routes suggérées sont vite bloquées.

« Cette situation ne fait que s'aggraver, dit **Gilles A. Bélanger**, associé principal du Groupe BGM.

« Les magasins gardent de moins en moins de stocks et les fournisseurs livrent plus souvent. La solution réside dans la gestion de la circulation en temps réel. »

Monoprix, propriétaire des *Galeries*, a des options : installer à bord des véhicules de ses fournisseurs un système de télédétection par satellite (*Global positioning Satellite*) en interface avec le réseau urbain.

Elle peut aussi déterminer des points de collecte tout autour de la ville où les fournisseurs déposeraient leur matériel : des mini-entrepôts spécialisés (vêtements, denrées périssables, aliments réfrigérés).

« La deuxième solution demande la concertation de tous les fournisseurs.

« Dans la proposition à l'étude, ce sont des camions de la ville qui se chargeraient d'aller recueillir le matériel aux points de collecte. Ils ne seraient pas identifiés aux couleurs des fournisseurs. Mais ces derniers devraient payer le coût du transport interne. »

Avant d'en arriver à une proposition finale, BGM fera un exercice de simulation à partir du logiciel *Caps Logistics* de l'**Institut de technologie Georgia**, à Atlanta. Un mandat d'un an et de 150 000 \$ CA. (DT)

AVIS DE NOMINATION



Nous avons le plaisir de vous annoncer la nomination de M. Michel Bélanger au poste de Directeur des ressources humaines.

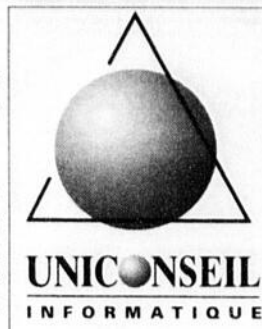
Ouvrant dans le domaine des ressources humaines depuis plusieurs années, M. Bélanger a entre autre, occupé des postes dans les secteurs du commerce de détail et du traitement informatique. À titre de consultant, il a oeuvré auprès d'entreprises en matière de formation et de développement organisationnel.

À ce titre, M. Bélanger aura comme responsabilité de développer et de gérer la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise, ainsi que le développement de certaines opportunités d'affaires.

UNICONSEIL est une société de services conseils qui s'est donné comme mission d'offrir à ses clients des ressources d'appoint, de qualité, dans le domaine du développement informatique. Fort d'une centaine d'employés, elle est présente auprès de plusieurs entreprises dynamiques de la région de Montréal.



425, Maisonneuve Ouest
bureau 1600
Montréal (Québec) H3A 3G5
Téléphone: (514) 840-1155
Télécopieur: (514) 840-1166



VOUS AVEZ DIT CONSEILLER ?

Préparer la mise en marché du nouveau produit informatique

Terminer le protocole d'entente pour le financement de l'entreprise

Interpréter les données relatives au contrôle d'inventaire

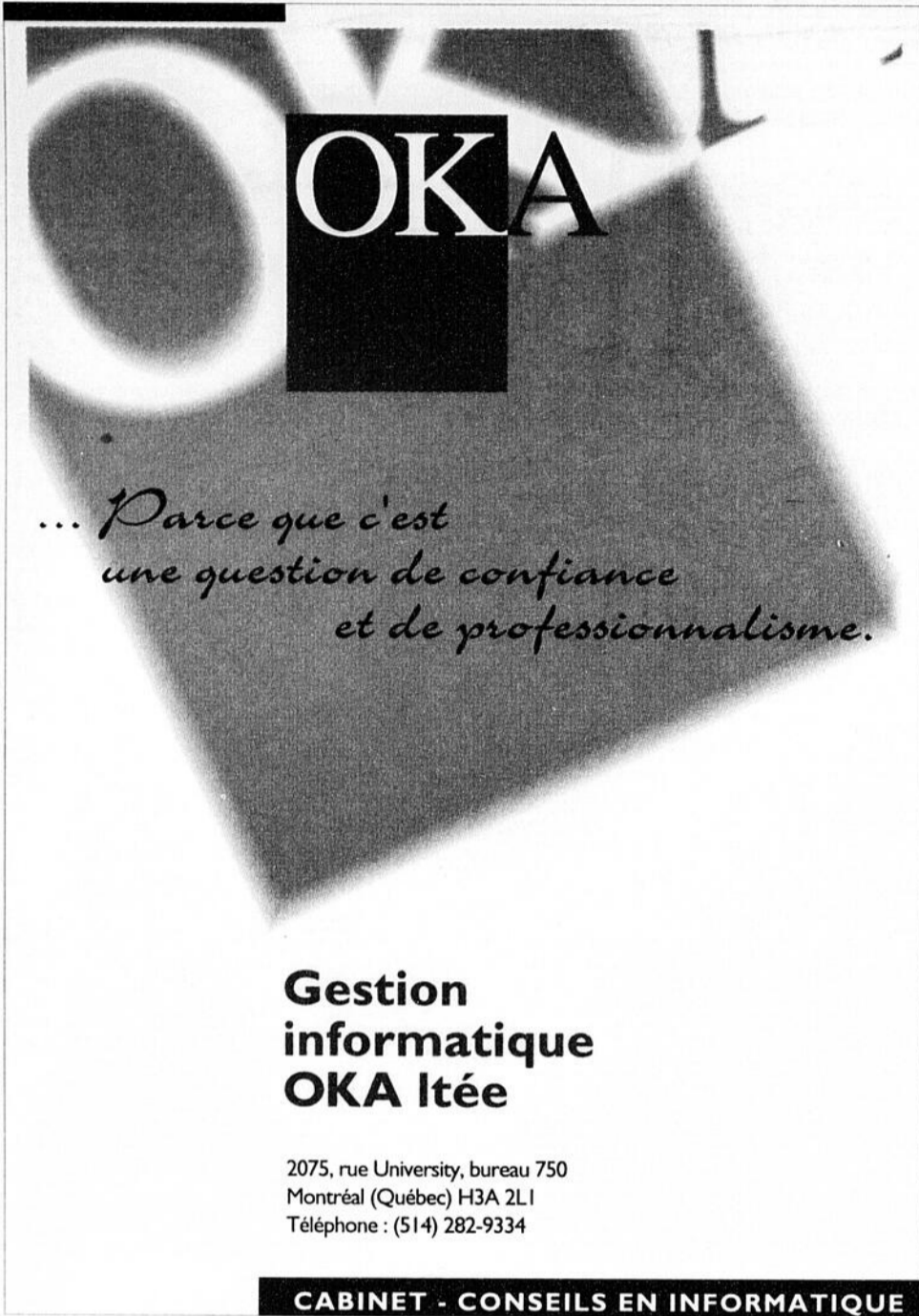
De plus en plus de PME font confiance à un comptable agréé pour les conseiller dans la gestion de leur entreprise.

Outre sa qualité d'expert financier, votre CA est en mesure de vous offrir des solutions concrètes afin que votre entreprise atteigne ses objectifs de développement.



Comptables agréés du Québec

Partenaires en affaires



OKA

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

Gestion informatique OKA Itée

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

CABINET - CONSEILS EN INFORMATIQUE

Votre entreprise applique-t-elle les principes d'une saine gestion ?

La firme DeVeaux, Brault et associés a mis au point un nouvel outil de diagnostic permettant d'évaluer la qualité du management d'une entreprise en fonction des principes généralement reconnus d'une saine gestion.

« Attention : il ne s'agit pas de juger personnellement les gestionnaires, mais bien d'évaluer leur organisation administrative. »

La méthode DeVeaux, Brault est articulée autour de trois grands axes. Le premier s'intéresse au processus administratif (planification, organisation, direction et contrôle).

Le deuxième permet d'évaluer si les gestes posés l'ont été avec transparence, efficacité, équité, abnégation et continuité.

Le troisième axe tient compte des fonctions de l'entreprise.

DeVeaux, Brault et associés en sont venus à élaborer cet outil après que Bernard Brault, l'autre associé principal, eut collaboré il y a trois ans, pour le compte de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, à la rédaction d'un recueil intitulé *Les principes de saine gestion généralement reconnus*.

En publiant ce document, l'Ordre souhaitait structurer le travail des gestionnaires, leur donner un cadre de référence,



« Cette grille nous permet de poser un jugement objectif sur les pratiques concrètes de gestion, dit Dominic DeVeaux, associé. »

et améliorer la rigueur de leurs interventions.

M. Brault croit que l'opinion de conformité aux principes de saine gestion deviendra un outil majeur d'évaluation de la gestion des entreprises d'ici un an ou deux. Un document qui serait en quelque sorte le pendant de la vérification que font les comptables des états financiers.

Les dirigeants des organisations pourraient l'utiliser, entre autres, afin de rassurer leurs

partenaires financiers ou pour intéresser à leurs activités de nouveaux investisseurs.

« Une fois que l'on aura démontré hors de tout doute que notre démarche est rigoureuse et applicable, nous avons l'intention de mettre sur pied, au cours de la prochaine année, un réseau de professionnels établis dans toutes les régions du Québec, qui utiliseront cette approche dans leur pratique quotidienne », indique M. Brault. (FB)

APG : premier contrat en Chine

Le Cabinet Conseil APG vient de décrocher, avec l'appui de l'ACDI, un contrat de préparation d'un plan stratégique d'investissement en informatique pour une nouvelle usine chinoise comptant... 54 000 employés !

« On espère évidemment pouvoir contribuer ensuite à la réalisation du plan », dit Paulin Lessard, vice-président régional.

Il y a de quoi. Le projet prévoit en effet plusieurs millions de dollars de contrats pour cette seule usine pilote. Or, il y aurait près d'une centaine d'usines semblables dans le reste de la Chine.

Le président de la firme revient d'ailleurs de là-bas. APG travaille depuis un an à la concrétisation de ce projet.

Par ailleurs, la firme a conclu en 1995 un contrat de 8 M\$ avec la Communauté urbaine de Toronto prévoyant la mise sur pied de systèmes de paie et de gestion des ressources humaines.

Et elle vient tout juste de signer une entente majeure de 9 M\$ avec les municipalités de Hull, de Gatineau, d'Aylmer et de Buckingham visant à les préparer à l'avènement de l'autoroute de l'information : APG leur servira d'intégrateur de technologies. Elle mettra au point les bases de données et les liens de communication permettant à ces municipalités de livrer une dizaine de services différents par le biais d'Internet, de Sirius ou d'UBI. (FB)

RoyNat dit « En voiture ! » au rachat d'une compagnie d'autocars.



Jacques Gauthier et Sylvain Langis, actionnaires Orléans Express, Montréal

1989. Voyageur décide de se départir de ses opérations québécoises de transport par autocar.

Jacques Gauthier, aux finances, et Sylvain Langis, au marketing, font tous deux partie de l'équipe devant voir à la vente des actifs répartis en quatre lots. En janvier 1990, le lot le plus important, soit les routes du corridor Montréal-Québec-Gaspésie, n'a toujours pas trouvé preneur.

« C'était pourtant un des joyaux de l'entreprise, se souvient Jacques, et bien qu'il existait quelques problèmes spécifiques à ces trajets, nous sentions que si nous parvenions à les régler, les cadres pourraient envisager sérieusement un rachat de l'entreprise. »

Jacques et Sylvain, ainsi que quatre autres directeurs préparent aussitôt un plan d'affaires prévoyant uniquement le rachat de l'équipement — 80 autocars — et des circuits. Des tiers fourniraient tous les autres services.

Les associés avaient réuni tout ce qu'il leur fallait : expérience, formation et scolarité. Tout sauf le capital, en somme. « Nous n'avions simplement pas 13,8 millions qui traînaient dans un tiroir », d'expliquer Sylvain.

« Nous avons rencontré six prêteurs en tout, poursuit Jacques, et parmi ceux-là, RoyNat n'a pas fait une très bonne première impression : leurs gens semblaient prudents et quelque peu sceptiques. Mais RoyNat s'est vite imposée comme le choix évident. Pendant que les autres se traînaient les pieds et ne parlaient que de ratios, RoyNat a évalué nos talents, notre plan, notre expérience dans le domaine... et est passée à l'action ! »

« C'est grâce à RoyNat que tout a été possible, de conclure Sylvain, même le rachat des parts des autres associés, en 1994. Oui, RoyNat est vraiment le meilleur partenaire que nous ayons eu. »

FINANCEMENT D'ENTREPRISES

RoyNat

Anjou (514) 493-4555, Drummondville (819) 477-3801, Laval (514) 682-1515, Longueuil (514) 670-9210, Québec (418) 683-2177, Saint-Laurent (514) 335-5522



Jacques C. Martin et associés Economistes-conseils*

- Stratégies de développement socio-économiques
- Études d'impact économique
- Évaluation de programmes gouvernementaux

* Une firme associée au Groupe Productivité Plus inc.

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour ouest, Bureau 865, Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : (514) 843-7693 Télécopieur : (514) 843-9491

Ex-pdg de Radio-Québec, Françoise Bertrand veut développer le marché des communications

À titre de directrice principale de KPMG, Françoise Bertrand développera de nouveaux services destinés aux entreprises du secteur des communications.

Son expérience de sept ans au poste de présidente-directri-

ce générale de Radio-Québec lui confère un atout important : la connaissance du milieu.

« Par sa clientèle actuelle, KPMG est déjà dans le domaine des communications. Je ne suis pas spécialiste en comptabilité ou en finances ; je m'in-

téresse plutôt aux changements organisationnels des entreprises.

« Je vais me concentrer sur la planification stratégique, le processus d'amélioration et les ressources humaines. »

KPMG veut développer la

clientèle ICE comme on dit aux États-Unis : *Information, Communication, Entertainment*.

Le multimédia émerge et le rôle traditionnel des entreprises va changer. Les grands joueurs veulent être partie prenante de cette révolution et ne savent

pas toujours comment. Ils s'interrogent beaucoup au sujet des alliances et des acquisitions à venir.

« De grands enjeux sont liés à la convergence des réseaux de téléphonie et de câblodistribution, dit M^{me} Bertrand.

« Tout le monde cherche à offrir de nouveaux services aux clients. Ce désir va modifier l'exploitation des entreprises et transformer profondément les structures organisationnelles. Cette situation est internationale. » (DT)

Normes ISO 9000 : KPMG devient registraire

KPMG a décidé d'ajouter une corde à son arc : voici la firme devenue registraire des normes ISO 9000.

« Le travail de registraire d'assurance-qualité ISO 9000 est un complément aux autres services que nous offrons », a indiqué François Touchette, associé et responsable des services de registraire de KPMG.

« En tant que firme comptable, nous avons développé une approche clientèle. Notre présence est mondiale — 800 bureaux dans 130 pays — et nous oeuvrons dans plusieurs secteurs d'activités industriels et techniques.

« Nos mandats habituels nous amènent à donner une opinion indépendante lors de la vérification d'états financiers. »

KPMG a été accréditée par le Registrar Accreditation Board (RAB) aux États-Unis pour offrir la certification dans 39 secteurs industriels.

Quatorze entreprises sont registraires actuellement au niveau mondial. Six d'entre elles ont reçu le titre il y a moins d'un an. Joan Brough Kerrabyn, agent principal des programmes au Conseil canadien des normes, estime que ce n'est qu'un début.

« La seule limite, c'est le marché. Le nombre de demandes augmente. Elles proviennent de firmes de différents secteurs d'activités.

« Le processus pour devenir registraire est long et rigoureux. Il est similaire à celui des entreprises qui veulent obtenir la certification ISO. Certaines entrepri-

ses n'ont pas réussi à obtenir le titre. »

Selon M. Touchette, le marché va exploser dans les deux ou trois prochaines années.

« Les grands donneurs d'ordres et les entreprises vont exiger que leurs fournisseurs stratégiques soient certifiés ISO 9000. Aux États-Unis, les trois grands manufacturiers automobiles le font déjà. Ce n'est pas une mode passagère. Le processus est là pour rester. »

KPMG offre quatre types des services. L'évaluation provisoire (audit préliminaire), l'examen des documents, l'évaluation en vue de la certification finale et le maintien de la certification.

« Une entreprise investit beaucoup de temps et d'énergie dans une certification ISO 9000, dit M. Touchette.

« Nous voulons intervenir avant l'évaluation finale en vue de la certification. Si nous arrivons à la toute fin pour décerner le certificat et que le système ne correspond pas aux normes, personne n'y gagne.

« Les registraires offrent des services et des tarifs qui varient. Ce qui fait la différence, c'est l'efficacité avec laquelle l'enregistrement est préparé et l'expertise d'un registraire dans un secteur industriel donné.

« Si une entreprise s'engage dans l'accréditation ISO 9000 pour la vitrine, c'est voué à l'échec à moyen terme. »

DANIELLE
TURGEON



LE DROIT DE LA RÉUSSITE

Cabinet d'envergure au Canada,

Desjardins Ducharme Stein Monast se classe parmi les chefs de file au sein de la profession juridique et du milieu des affaires.

Bénéficiant d'horizons élargis, de par ses affiliations et son appartenance à Lex Mundi, la plus importante affiliation internationale de cabinets d'avocats indépendants au monde, Desjardins Ducharme Stein Monast offre, outre des compétences confirmées, des occasions inégalées de partenariat avec les entreprises aussi bien au Canada que dans le reste du monde.



DESJARDINS DUCHARME STEIN MONAST

SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF
A V O C A T S

MONTRÉAL
600, RUE DE LA GAUCHETIÈRE OUEST
BUREAU 2400, MONTRÉAL (QUÉBEC)
H3B 4L8
TÉLÉPHONE : (514) 878-9411
TÉLÉCOPIEUR : (514) 878-9092

QUÉBEC
1150, RUE DE CLAIRE-FONTAINE
BUREAU 300, QUÉBEC (QUÉBEC)
G1R 5G4
TÉLÉPHONE : (418) 529-6531
TÉLÉCOPIEUR : (418) 523-5391

AFFILIÉ À
TORY TORY DESLAURIERS & BINNINGTON
TORONTO, LONDRES, HONG KONG
LAWSON LUNDELL LAWSON & MCINTOSH
VANCOUVER, YELLOWKNIFE

MEMBRE DE LEX MUNDI,
AFFILIATION INTERNATIONALE
DE PLUS DE 120 CABINETS
D'AVOCATS INDÉPENDANTS

Expertise + expérience
Partager pour mieux réussir

Grâce à son réseau, notre équipe de professionnels du Québec est en mesure de vous orienter dans vos décisions à l'échelle locale ou internationale. Nous avons 447 bureaux répartis dans 119 pays pour vous offrir expertise + expérience !

Price Waterhouse

Comptables agréés, conseillers en gestion



L'administrateur agréé conseiller en management

CMC



Pour offrir une garantie de compétence à son client, le conseiller en management doit franchir un processus rigoureux d'accréditation axé sur la maturation de ses connaissances et la validation de ses expériences.

Par sa créativité, sa flexibilité, sa curiosité d'esprit et son souci constant de se maintenir à la fine pointe de son expertise, le conseiller en management représente une valeur ajoutée reconnue pour accroître l'avantage compétitif des organisations.

SACHEZ LE RECONNAÎTRE

Secteur conseil en management



Membre de l'Institut des
conseillers en management
du Canada

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



ORDRE DES
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
DU QUÉBEC

Le Groupe CFC crée une filiale spécialisée en alliances stratégiques

En 1995, le Groupe CFC a mis sur pied CFC Alliance, une filiale à qui on a confié le mandat d'aider les entreprises à établir des partenariats d'affaires.

« La plupart des gens tentent d'établir des alliances stratégiques par la méthode des essais et erreurs, dit Serge Baron, président du Groupe CFC.

« Or, il y a des étapes à respecter, des caractéristiques à rechercher, des façons de contacter les partenaires éventuels, afin qu'un tel projet réussisse. »

CFC Alliance a donc mis au point des outils d'analyse, une grille de diagnostic et une démarche type qu'elle propose à sa clientèle, en plus de lui fournir des services d'accompagnement tout au long du processus.

Par ailleurs, le Groupe s'est vu confier cette année une cinquantaine de mandats visant la mise en place de programmes de conformité à la norme ISO.

« Nous travaillons particulièrement avec l'Association des manufac-

turiers du Québec afin d'aider ses membres à obtenir une certification. »

Dans un premier temps, le Groupe CFC examine les pratiques actuelles et détecte les points faibles. Les consultants conçoivent et implantent ensuite un programme approprié menant à la certification.

Le Groupe est aussi très actif en réingénierie des processus de travail et dans l'élaboration de solutions visant à régler les problèmes qui entraînent de la non-qualité ou qui doublent inutilement les opérations.

Fondé en 1963, le Groupe CFC offre des services-conseils et de la formation en management, en gestion des ressources humaines et en gestion de la qualité.

Il fait également dans l'édition de publications reliées à ses secteurs d'activités.

La firme compte un personnel constitué d'une quarantaine de conseillers à temps plein, et d'une trentaine de pigistes réguliers. (FB)

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

Comment Sony aide la Banque CIBC à gérer son capital intellectuel.



Les systèmes de projection Sony offrent un soutien essentiel aux activités du Centre de leadership de la Banque CIBC. C'est dans ce centre de formation que des employés de tous les niveaux de la Banque CIBC se réunissent pour tenir des séances de remue-méninges et mettre au point des concepts novateurs.

La Banque CIBC a acquis

une réputation internationale pour avoir été l'une des premières entreprises à tirer parti de la puissance intellectuelle de ses employés, leur permettant ainsi de prendre de l'initiative, d'améliorer la qualité du service à la clientèle et de mériter la fidélité des clients.

Mettez le potentiel des connaissances de votre personnel au service de votre entreprise. Adoptez les systèmes de projection Sony et communiquez vos idées avec une efficacité inégalée.

Pour obtenir des renseignements, n'hésitez pas à nous téléphoner, à nous écrire ou nous transmettre un message par télécopieur dès aujourd'hui.



Poussée de croissance pour BCGT

Pour la deuxième année consécutive, la firme de services-conseils en géomatique BCGT, de Québec, connaît une croissance annuelle de plus de 20 % de son chiffre d'affaires.

« Et nous comptons maintenir ce rythme au cours de chacune des cinq prochaines années », dit Richard Dépani, directeur général.

BCGT est une des plus importantes firmes canadiennes en matière de services-conseils en technologies de l'information dans le domaine de la géomatique.

Ses 25 conseillers établissent des plans stratégiques, des plans directeurs ou des études de réingénierie. Ils offrent des sessions de formation sur la géomatique. Ils travaillent également à la mise au point d'applications et de systèmes sur mesure répondant à des besoins spécifiques.

M. Dépani indique que la poussée de croissance que connaît l'entreprise est largement tributaire de la progression fulgurante que connaît actuellement le domaine de la géomatique.

Cette précision étant faite, BCGT a aussi sa part de mérite. Elle récolte les fruits des nombreux efforts qu'elle a investis en R&D, et en développement des marchés.

BCGT a récemment ouvert un bureau à Montréal, dont elle prévoit doubler le nombre d'employés au cours des prochains mois.

Elle a réalisé plusieurs contrats en Équateur, en Argentine, au Brésil, au Venezuela, ainsi qu'au Maroc et en Suisse. Étonnamment, elle vient tout juste de décrocher un premier contrat dans une province canadienne — en Ontario — en s'alliant à un partenaire local.

« Nous évoluons dans un domaine où les contacts

d'affaires sont extrêmement importants. Nous obtenons plus de 80 % de nos mandats à la suite de négociations avec des clients, le reste provenant de soumissions, dit M. Dépani.

« Dans ce contexte, il est extrêmement important de conclure des alliances stratégiques avec des partenaires qui ont déjà développé leur propre réseau. Ce qui nous permet d'accélérer notre processus de pénétration de nouveaux marchés. »

BCGT a également commencé à explorer le potentiel du marché américain.

« Nous avons découvert avec surprise qu'il y a très peu d'entreprises américaines qui possèdent le type d'expertise que nous avons développé ici », dit M. Dépani.

BCGT est actuellement en discussion avec d'éventuels partenaires de ce côté-là aussi.

Depuis deux ans, le marché du conseil en géomatique a évolué davantage vers l'élaboration de solutions complètes. Après l'étape des plans stratégiques et des études, les organisations veulent maintenant passer à l'action. Dans ce contexte, elles recherchent davantage des solutions à leurs besoins précis plutôt que des technologies.

En réponse à cette demande, BCGT a mis au point au cours des derniers mois deux interfaces agissant en combinaison avec des logiciels existants.

La première permet d'automatiser une partie du processus de production de cartes forestières.

« Ça fait à peine un mois et demi que ce logiciel est prêt. On en entreprend maintenant la commercialisation », précise M. Dépani.

Déjà, sept entreprises forestières en auraient fait

l'acquisition.

Par ailleurs, BCGT a mis au point une interface qui simplifie et normalise l'utilisation d'un logiciel de systèmes d'information géographique.

« Historiquement, ce type de logiciels a toujours été un peu rébarbatif. Notre interface offre un environnement qui rend cette technologie accessible au commun des mortels. Un produit que l'on destine davantage aux marchés d'exportation. »

Déjà, la firme a signé une entente de distribution de ce produit pour toute l'Amérique du Sud.


On peut regrouper les clients de BCGT principalement autour de trois pôles d'activités. D'abord, les municipalités de plus de 20 000 habitants, particulièrement celles des régions de Québec, de Montréal et de Hull, ainsi que de l'Estrie.

Ensuite, différents ministères provinciaux et fédéraux qui ont un besoin de gérer de l'information dans un contexte géographique : par exemple, ceux des ressources naturelles, des mines et forêts, des transports, de l'environnement, de la faune, et des pêches et océans.

Enfin, les compagnies forestières (Donohue, Cartons Saint-Laurent, Avonor, etc.) ont aussi besoin de services-conseils en géomatique.

« Nous avons l'intention de développer davantage ce dernier créneau en 1996. » (FB)

Pour naviguer dans
la gestion de vos ressources humaines,
choisissez le bon pilote :



DRAKAR

Services conseil
et «outsourcing» en ressources humaines

Services de placement

Montréal : (514) 733-6655
Toronto : (905) 795-1397



LE GROUPE
Productivité Plus inc.

Votre pilote
vers l'enregistrement ISO

Notre force:

- approche participative
- expérience de l'implantation en entreprise
- logiciels spécialisés

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour ouest, Bureau 865, Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone: (514) 843-7693 Télécopieur: (514) 843-9491
<http://www.imagica.com/thesaurus/>

Le Groupe GCL

L'organisation dans tous ses mouvements...

LOGISTIQUE
PRODUCTION
INFORMATION
FORMATION



LE GROUPE GCL 8130, chemin de la Côte-de-Liesse
Saint-Laurent (Québec)
H4T 1G7
Télécopieur: (514) 733-3439
Téléphone: (514) 733-3000

Le Groupe GCL est l'une des plus importantes firmes d'experts en gestion des opérations en Amérique du Nord. Nos conseillers expérimentés aident les entreprises à devenir plus efficaces et donc plus concurrentielles. Nos services couvrent quatre champs d'intervention:

- La LOGISTIQUE, soit l'approvisionnement par la gestion et le contrôle des stocks, l'entreposage et le transport;
- La PRODUCTION et la réingénierie de ses processus;
- Les systèmes d'INFORMATION et leurs TECHNOLOGIES dérivées;
- La FORMATION interactive des employés à l'aide d'applications multimédias.

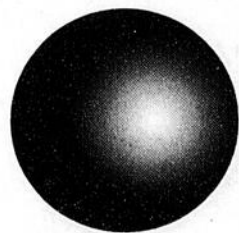
... pour une performance optimale

Rang/emploi au Québec	Nb employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	Période de 12 mois se terminant le	Nb profés. Québec Total	Nb associés Québec Total	Revenus bruts		Rang/rev. bruts au Québec	SPÉCIALITÉS	Adresse électronique
						Canada	Québec			
						M\$	M\$			
1	2 000 4 500	Bell Sygma Amériques, Gr.-Bretagne, Asie-Pacifique	31/12/94	750 1 800	—	655,0 n.d.	n.d. n.d.	—	Technologies de pointe intégrant communications et informatique; solutions de télécommunications mondiales; gestion de systèmes et de réseaux	
2	1 125 2 824	Groupe DMR Cda, USA, Europe, Australie, N.-Zélande	31/05/95	1 010 2 540	—	299,0 10,5	75,4 32,3	2	Planification stratégique/technologies de l'information, architecture/réingénierie d'entreprise, transfert d'expertise, développement de systèmes, impartition	
3	700 1 200	CGI Canada, USA, Mexique	30/09/94	650 1 125	650 1 125	91,3 19,8	49,7 23,0	4	Services-conseils et gestion de systèmes en informatique, télécommunications et administration	tor.cgigroup.com/
4	450 1 000	Groupe LGS Canada, France	31/03/95	405 900	—	70,2 0,4	35,6 21,9	5	Informatique et intégration de systèmes	info@LGS.ca
5	390 500	Drakkar Ressources humaines Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick	31/12/94	12 15	—	19,8 45,6	15,6 38,1	14	Ressources humaines, santé et sécurité, placement de personnel, impartition	
6	340 473	Systematix Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	31/05/95	313 433	5 7	32,5 14,0	23,5 9,3	6	Gestion de l'information et de l'environnement technique, réingénierie, développement/support de systèmes, micro-informatique, impartition, intégration/systèmes	
7	313 440	Cabinet Consell APG Québec, Ontario, C.B., N.Y., Lyon (France)	31/12/94	304 422	9 12	30,0 7,1	22,0 10,0	9	Migration vers environnements clients-serveurs; développement orienté objet; intégration des systèmes; sécurité; autoroute de l'information	
8	310 330	Icotech Mtl, Qué., Toronto, Ottawa, Paris	31/12/94	285 305	3 3	14,3 45,9	13,4 47,3	15	Services-conseils en informatique, conception et développement en informatique, télécommunication	
9	270 5 200	SHL Systemhouse/Div. SHL Québec Cda, USA, Amér./Sud, Europe, Asie	31/08/94	175 4 700	—	1 160,6 27,1	71,0 14,5	3	Intégration de systèmes, développement de logiciels, impartition, ingénierie des processus d'affaires, architecture technologique d'entreprise	www.shl.com
10	212 222	Raymond, Chabot, Martin, Paré 71 villes/Québec, Ottawa, Europe	31/01/95	153 163	22 22	24,5 -6,8	23,1 -6,9	8	Performance organisationnelle, ressources humaines, recrutement/réaffectation, évaluation/planification de carrière, impartition, services immobiliers, etc.	
11	191 286	Sobeco Ernst & Young Canada	31/12/94	100 176	23 39	30,0 0,3	18,2 1,6	11	Actuariat, retraite et avantages sociaux, rémunération et ressources humaines, gestion de risques, technologie	
12	175 910	Groupe Quantum Québec, Ontario, N.-B., N.-E., USA	30/06/95	155 810	2 5	n.d. n.d.	n.d. n.d.	—	Analyse pour orientation en informatique, développement de systèmes, gestion de projets, intégration, recrutement	
12	175 175	Groupe Consell KPMG Canada, international	28/02/95	120 120	21 21	n.d. n.d.	n.d. n.d.	—	Stratégie, amélioration de la performance, ressources humaines, gestion du changement, réingénierie, ISO 9000	www.kpmg.ca
14	157 808	Société Consell Mercer 12 villes du Canada	31/12/94	63 321	44 182	107,0 -0,5	23,3 0,0	7	Régimes de retraite, rémunération, ressources humaines, assurances collectives, planification financière, communication, sondages d'opinions	
15	148 148	Gestion Proben Montréal et Québec	30/04/95	139 139	2 2	8,5 4,9	7,2 -1,4	28	Développement de systèmes, informatique, bureautique	
16	143 1 139	Samson Bélair/Deloitte & Touche Réseau mondial	31/08/95	108 939	18 107	151,6 28,5	18,5 14,9	10	Stratégie, marketing, réingénierie, services financiers, systèmes de gestion, ressources humaines, technologie de l'information, transformation organisationnelle	www.ftn.net/DT
17	135 135	Cestion Informatique Oka Montréal	31/07/95	116 116	4 4	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	
17	135 248	Progestic Mtl, Ott., Pinawa, Winnipeg, Tor., Mali	30/09/95	128 234	20 28	13,5 18,4	9,3 36,8	19	Conseillers en administration, informatique, bureautique et vérification intégrée	
19	130 130	Roy, Bourassa & Associés Montréal, Québec, Ottawa	31/05/95	125 125	6 6	6,6 -5,7	6,2 -8,8	31	Planification stratégique, réingénierie des processus, développement informatique, gestion de centres, télécommunication, réseaux, client-serveur	

Pour des décisions éclairées

GROUPE SECOR

Le Groupe SECOR offre une gamme complète de services aux entreprises:



- Conseils stratégiques
- Planification stratégique
- Structures et systèmes de gouvernance
- Études économiques et sectorielles
- Intelligence de marchés
- Évaluation de politiques et programmes publics
- Développement de marchés internationaux
- Programmes de fidélisation de la clientèle
- Analyse et planification marketing
- Gestion et transfert de technologie

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

Ottawa:
Heritage Place,
155 Queen, 2e étage,
Ottawa K1P 6L1
Tél.: (613) 230-9240
Télé.: (613) 569-1802

Québec:
1165, boul. Lebourgneuf,
bureau 150, Québec G2K 2C9
Tél.: (418) 626-2360
Télé.: (418) 626-1423

Un seul nom en tête!



De plus en plus de gens pensent à nous en premier.

Rien d'étonnant! Nos clients recommandent sans hésiter Sobeco Ernst & Young pour ses compétences reconnues en:

- actuariat;
- retraite et avantages sociaux;
- rémunération et ressources humaines;
- gestion de risques;
- technologie.

Et nous faisons tout pour demeurer en tête.

SOBECO ERNST & YOUNG
En tête!

Montréal: (514) 878-9090 Québec: (418) 529-4536

Montréal • Québec • Toronto • Calgary • Fredericton • Halifax

Rang/emploi au Québec	Nb employés Québec	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	Période de 12 mois se terminant le	Nb prof. Québec	Nb associés Québec	Revenus bruts		Rang/rev. bruts au Québec	SPÉCIALITÉS
						Canada	Québec		
						MS	MS	Adresse électronique	
						Total	Total	Variation en %	Variation en %
19	130	Informatique MultiHexa	↕	115	5	n.d.	n.d.	—	Formation, consultation et développement en micro-informatique, sécurité informatique, réseaux
	160	Québec, Ontario, C.B., Liban	30/06/95	145	6	n.d.	n.d.		
21	125	Gespro	↕	115	3	11,0	9,5	18	Intégration/développement de système, technologique de l'information, formation, solutions technologiques
	140	Canada, USA, C.E.E., Afrique	31/10/95	130	3	n.d.	-5,0		www.gespro.com
22	123	MKS Informatique	↕	104	—	15,7	7,7	26	Services informatiques, conception de logiciels, intégration de systèmes, planification stratégique de projets, formation
	126	Québec, USA	31/10/95	107	—	11,3	16,7		www.mks.net/
23	119	Mallette Major Martin et A. Andersen	↕	101	8	10,1	10,1	17	Réingénierie des processus, gestion par activité, assurance qualité et ISO 9000, système d'information de gestion, positionnement stratégique, etc.
	119	Réseau mondial	31/08/95	101	8	-12,2	-12,2		
23	119	Towers Perrin	↕	67	14	77,7	16,1	12	Actuariat, administration régimes/retraite et avantages sociaux, gestion de l'actif, rémunération, communication, ressources humaines, etc.
	555	Canada	31/12/94	245	60	-0,1	0,5		WWW.Towers.Com
23	119	MLH + A	↕	49	10	19,0	12,0	16	Actuaires/conseillers en avantages sociaux, assurance-vie, I.A.R.D., gestion de risques, rémunération, ressources humaines, communications
	167	Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	31/12/94	73	16	-14,8	-9,8		
26	107	Martineau Provencher	↕	78	15	20,5	15,8	13	Régimes de retraite, assurances collectives, rémunération globale, ressources humaines, communication interne, sécurité et santé au travail, etc.
	135	Québec, Ontario, Ouest, USA	6/09/95	100	19	15,8	21,5		
27	103	Uniconsell	↕	97	4	5,8	5,8	32	Informatique, gestion et traitement de l'information
	103	Montréal	30/09/95	97	4	38,1	38,1		
28	102	Coopers Lybrand/Laliberté Lanctôt	↕	64	10	n.d.	n.d.	—	Développement/compétitivité, privatisation, fusion/acquisition/financement, institutions financières, actuariat/avantages sociaux, technologie de l'information
	606	Réseau mondial	31/03/95	502	92	n.d.	n.d.		
29	100	Entreprises Giro	↕	90	—	8,2	1,2	56	Informatique et recherche opérationnelle; horaires et routes de véhicules (transport public, postes, municipal, distribution)
	100	Cda, USA, Eur., Austr., Japon, Afrique	30/06/95	90	—	5,1	-40,0		
29	100	Andersen Conseil	↕	90	2	123,6	n.d.	—	Architecture des solutions d'affaires: intégration des systèmes, stratégie, gestion du changement, impartition
	1 205	Réseau mondial	31/12/94	919	33	17,7	n.d.		www.ac.com
31	95	Groupe Serrener	↕	53	4	8,0	7,8	24	Expertise technique reliée à l'environnement: gestion intégrée des déchets solides/liquides, des résidus industriels/traitement des sols/matrices, R&D, etc.
	95	Canada, USA	30/04/95	53	4	14,3	11,4		
31	95	Groupe Informission	↕	89	14	6,5	6,5	30	Automatisation des processus, microtisation de systèmes, conversion des formats de dates an 2000, multimédia, développement/systèmes administratifs, etc.
	95	Québec, Montréal, international	30/11/95	89	14	3,7	3,7		www.informission.ca
31	95	Systèmes d'information Varnet	↕	70	3	28,0	7,5	27	Consultation, conception de logiciels, intégration et services, logiciels sur mesure
	155	Canada, USA	30/04/95	115	3	16,7	50,0		
34	93	Sisca Informatique	↕	83	3	5,8	5,8	32	Conseillers en systèmes et en environnement technique, développement, implantation de systèmes, intégrateur, etc.
	93	Province de Québec	30/09/95	83	3	3,6	3,6		
35	92	Frosig Informatique	↕	87	5	n.d.	n.d.	—	Développement de systèmes, implantation de produits logiciels et géomatique
	92	Canada	31/07/95	87	5	n.d.	n.d.		
35	92	Cogem International	↕	30	5	6,9	4,6	37	Plans marketing, études de marchés, telemarketing, planification d'entrepôts, grandes surfaces
	108	Canada, Europe/Ouest, Amér./Sud	31/12/94	42	7	6,2	12,2		
35	92	Richter & Associés	↕	85	10	18,0	n.d.	—	Études de faisabilité, plans d'informatisation, conception, programmation et mise en oeuvre de systèmes
	130	USA, Canada	28/02/95	120	12	28,6	n.d.		
38	90	MLLA & Associés	↕	85	—	8,0	8,0	22	Conseils/gestion; systèmes/technologies de l'information; réingénierie, commerce électronique, maîtrise d'oeuvre de projet, technologies client-serveur
	90	Montréal, Québec, international	31/12/94	85	—	n.d.	6,7		mallaire@riq.qc.ca

Une affaire de confiance

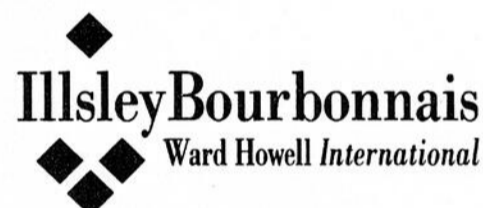
LGS

Depuis 1979, la compétence et l'esprit d'innovation de nos professionnels ont conduit LGS parmi les leaders au Canada dans les domaines de la consultation en technologie de l'information et du conseil en gestion.

Vous nous confiez vos projets, nous vous confions notre réputation.

GROUPE LGS INC.

Québec • Montréal • Ottawa • Toronto • Winnipeg • Regina • Saskatoon
Edmonton • Vancouver • Victoria • Paris, Lyon et Belfort (France)



Nous tenons à remercier tous nos clients de leur confiance constamment renouvelée. Soucieux de demeurer votre partenaire stratégique en matière de gestion des ressources humaines, nous avons en 1995 renforcé notre réseau national et international de manière à pouvoir encore mieux vous servir, ici comme dans le reste du Canada, aux États-Unis et à l'étranger.

NOS SERVICES

- Recrutement de cadres supérieurs
- Recrutement de cadres intermédiaires
- Organisation d'entreprise
- Gestion stratégique des ressources humaines
- Régie d'entreprise

NOS ASSOCIÉS AU QUÉBEC

- Michelle Ayotte
- Jean-Pierre Bourbonnais
- Yves Champoux
- François Durand
- Ronald Drennan
- Jean-Pierre Lefebvre
- Michel Pinsonneault
- Jean Romano

420, rue McGill, bureau 400
Montréal (Québec) H2Y 2G1
Tél. : (514) 397-9655
Télec. : (514) 397-0410

141 Adelaide Street West, 18th fl.
Toronto, Ont. M5H 3L5
Tél. : (416) 862-1273
Télec. : (416) 363-5720

CANADA • ÉTATS-UNIS • MEXIQUE • EUROPE • ASIE/PACIFIQUE
• AMÉRIQUE DU SUD • AFRIQUE

AFFAIRES

SOCIÉTÉS-CONSEILS

Rang/emploi au Québec	Nb employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	Période de 12 mois se terminant le	Nb prof. Québec Total	Nb associés Québec Total	Revenus bruts		Rang/rev. bruts au Québec	SPÉCIALITÉS	Adresse électronique
						Canada	Québec			
						M\$	M\$			
						Variation en %	Variation en %			
39	89	Larochelle, Gratton	31/08/95	81	5	5,0	5,0	36	Gestion de projets, réalisation/implantation de systèmes informatiques pour la grande entreprise, conseils en gestion et en nouvelles technologies	
	89	Province de Québec		81	5	26,9	-26,9			
40	85	Price Waterhouse (Canada)	30/06/95	67	10	n.d.	n.d.	—	Intégration/changement, technologie/information, institutions financières, secteur public, centre/planification/carrière, conseils financiers, recherche/cadres	www.pw.com
	473	Réseau mondial (21 bureaux au Canada)		431	68	n.d.	n.d.			
41	84	Groupe CFC	31/08/95	50	22	8,5	7,8	25	Ressources humaines, management, formation du personnel, développement organisationnel, qualité, psychologie industrielle, fusion, acquisition, réseautage	cfc@cam.org
	84	Province de Québec		50	22	10,7	14,2			
42	82	Groupe Secor	31/08/95	52	7	10,0	8,7	20	Stratégie d'entreprises, économie et technologie, gouverne, réglementation, marketing, développement international	
	90	(incl. Zins, Beausnesne et Sirtec)		60	10	n.d.	n.d.			
42	82	Tecsuit Éducation & Management	30/09/95	68	—	24,8	2,5	44	Formation, développement/ressources humaines, éducation, études économiques, communications, management, technologies de l'information	
	155	Cda, Eur./Est, Afr., Asie, Amér./latine, CEI		127	—	40,3	68,3			
44	75	Groupe Informatique MEI	31/08/95	73	2	4,6	4,1	38	Gestion/information, développement/systèmes informatiques, réseau/télécommunications, ressources professionnelles; micro et automatisé de forces de ventes	
	75	Québec, Ontario		73	2	58,6	41,4			
44	75	Beltron Technologie de l'information	31/12/94	65	2	4,2	3,5	40	Technologie de l'information, développement de logiciels, génie de test, réseautage, intégration de systèmes informatiques	dynalink@beltron.com
	80	Prov. de Québec, région d'Ottawa, USA		70	2	35,5	32,8			
44	75	EDS Canada	1/12/94	75	—	355,0	n.d.	—	Consultation d'affaires et application des technologies de l'information	
	2 000	Province de Québec		2 000	—	36,5	n.d.			
47	70	Keane Canada	31/12/94	70	—	13,0	8,0	22	Impartition/technologies de l'information, développement de systèmes, transferts technologiques, plans directeurs, ré-ingénierie des systèmes, informatique	
	120	Québec et Ontario, USA		120	—	-23,5	-11,1			
48	69	Groupe Optimum - Consultation	31/12/94	40	16	n.d.	n.d.	—	Régimes de retraite et d'assurances collectives, gestion de risques, sécurité du revenu, rémunération, assurances générales et de personnes, informatique	
	69	Montréal, Québec, Paris		40	16	n.d.	n.d.			
49	68	Lafond + Associés	31/08/95	22	11	2,2	2,2	46	Planification financière/stratégique, gestion/relève, dev. organisationnel, actuariel, régimes/retraite, avantages sociaux, formation, ressources humaines, etc.	
	68	Province de Québec		22	11	-2,9	-2,9			
50	60	E.T.I. Montréal	31/03/95	6	3	5,9	2,0	48	Intégration/communications inter-systèmes, solutions clés en main, développement de l'exploitation, organisation/gestion technologique, R&D loterie, etc.	
	60	Amér./N/S/centrale, Europe, Japon		6	3	5,9	-35,5			
50	60	Groupe RDS	30/04/95	49	5	3,9	3,9	39	Implantation de nouvelles technologies de gestion (qualité, production, innovation, ressources humaines et informatique appliquée)	
	60	Québec, USA, Europe, Asie		49	5	8,3	21,9			
52	55	Informatique Conseil Plus	31/01/95	53	2	3,2	3,2	42	Exploitation des systèmes, connectivité et gestion de la technologie	
	55	Province de Québec		53	2	42,2	42,2			
52	55	Groupe BGM	31/05/95	41	1	10,7	8,2	21	Réingénierie logistique et processus de travail, analyse stratégique et simulation, aménagement d'usine/entrepôt, intégration de systèmes, formation multimédia	www.bgw.ca/bgw/
	91	Canada, USA, Europe		46	1	52,9	26,2			
54	52	Watson Wyatt	30/06/95	35	—	58,7	6,8	29	Régimes de retraite/d'assurances collectives/IARD, rémunération, communications internes, systèmes/gestion informatisés, formation, développement organisationnel	
	362	Amériques, Eur., Asie, Australie, Chine		235	—	3,3	3,0			
55	51	Saine Marketing	31/10/95	28	5	5,1	5,1	35	Plan stratégique et marketing, plan de lancement de nouveaux produits, étude de potentiel, sondage, groupe de discussion	
	51	Montréal		28	5	13,3	13,3			
56	45	Lévesque, Bohémier & associés	30/06/95	43	3	2,5	2,5	45	Services-conseils en informatique et bureautique, développement de système, intégration, placements permanents en informatique	
	45	Province de Québec		43	3	-10,7	-10,7			
57	40	CGO	31/03/95	33	8	3,6	3,3	41	Gestion intermédiaire, médicale, de projets et des immobilisations, conseil stratégique/opérationnel, études de faisabilité, réingénierie	
	40	Qué., Ont., N.-B., Grand Nord		33	8	-7,1	0,8			

**Pour réussir
votre démarche**

Nous vous offrons un accompagnement personnalisé et motivant pour votre démarche vers l'obtention d'une certification ISO 9000.



NOS SERVICES

- Présentation de la norme
- Diagnostic du système d'assurance-qualité en vigueur
- Planification de la démarche ISO 9000
- Implantation du système d'assurance-qualité
- Assistance à la rédaction des manuels
- Rodage et préparation finale pour l'audit de certification
- Formation (admissible à des programmes gouvernementaux)

Pour plus d'informations, vous pouvez rejoindre Guy Rodrigue ou Simon Bastien au (514) 871-1850.

DISTRIBUTEUR AUTORISÉ DU PRODIGEIL PROVIDENCE POUR L'IMPLANTATION ET LE MAINTIEN DE LA CERTIFICATION



Mallette Major Martin
Conseillers en administration

Membre du Groupe Mallette Maheu
Associé à l'organisation mondiale Arthur Andersen

DBM,
la plus
importante
firme

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 Transition

§

Gestion des Compétences

§

Gestion de la Sélection

§

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/emploi au Québec	Nb employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	Période de 12 mois se terminant le	Nb prof. Québec Total	Nb associés Québec Total	Revenus bruts		Rang/rev. bruts au Québec	SPÉCIALITÉS	Adresse électronique
						Canada	Québec			
						M\$ Variation en %	M\$ Variation en %			
57	40	KOM International Québec, USA, Europe/Ouest, Russie	31/08/95	28	5	n.d.	n.d.	—	Conseil en logistique, distribution et entreposage, et amélioration de la productivité	
59	39	Gr. cons. Parisella Vincelli Mousseau Québec, Ontario, Maritimes, USA	30/08/95	29	2	8,8	5,4	34	Développement de la gestion et de la productivité, formation, qualité, réingénierie des processus, communications	
60	35	A. Foster Higgins & Cie Canada;	31/12/94	20	5	n.d.	n.d.	—	Régimes d'assurances collectives, de retraite, régimes d'intéressement, rémunération, ressources humaines	
61	32	Murray Axmith Canada, Australie, Singapour	31/12/94	13	6	n.d.	n.d.	—	Réaffectation de cadres, planification de carrière, orientation retraite, coaching, ateliers de recherche d'emploi, gestion du changement	
62	30	Perform Québec, Maritimes, Ontario	31/07/95	21	—	n.d.	n.d.	—	Formation et colloques	
62	30	Isogroup Canada, USA, Europe	31/12/94	20	5	n.d.	n.d.	—	Planification stratégique, fusions et acquisitions et structure organisationnelle	
62	30	CRC Sogema Québec, Afrique, Caraïbes, Amér. centrale	31/07/95	12	3	10,5	0,2	61	Conseil en gestion et systématisation	
62	30	DBM International International	31/12/94	15	—	n.d.	n.d.	—	Réaffectation et transition de carrière, planification stratégique et revitalisation d'entreprise	
66	29	Stratagem Province de Québec	31/10/95	17	3	n.d.	n.d.	—	Planification/achats média, analyse/recherche média, consultation en télé-radiodiffusion, commandites média www.graphor.com/stratagem	
66	29	Collège d'Extension Cartier Québec, Ontario et Nouveau-Brunswick	31/12/94	24	2	n.d.	n.d.	—	Diagnostic organisationnel, analyse du climat de travail, plan de formation, conception de matériel didactique, formation	
68	27	BCGT Canada, Amérique du Sud, Afrique du Nord	31/01/95	24	7	1,5	1,5	55	Technologies de l'information appliquées à la gestion du territoire (géomatique, informatique, système d'information géographique, DAO)	
68	27	Consultants Shepell 450 points de service au Canada	30/06/95	23	—	10,5	1,5	54	Programmes d'aide aux employés	
70	26	Innovitech Canada, Europe	31/03/95	20	3	2,8	2,8	43	Développement stratégique, commercialisation/nouvelles technologies; financement/projets innovation technologique; montage/gestion de consortiums «hi-tech»	
71	25	PCA Conseil Montréal	30/01/95	18	3	n.d.	n.d.	—	Réingénierie de processus, recherche/cadres/médecins/spécialistes, gestion de projets, qualité totale, développement organisationnel, ressources humaines	
71	25	André Filion & Associés Montréal, Québec, Hull	30/09/95	12	4	n.d.	n.d.	—	Psychologie industrielle, réaffectation, gestion et planification de carrière, formation, pré-retraite, évaluation de potentiel	
73	23	Deveaux, Brault & associés Province de Québec	31/07/95	14	4	n.d.	n.d.	—	Financement/redressement d'entreprises; fiscalité/financement des crédits d'impôts; diagnostic de viabilité et de saine gestion	
73	23	Société Conseil SNL Montréal, Toronto, Vancouver	31/12/94	14	—	15,8	n.d.	—	Administrateurs, experts-conseils en avantages sociaux et régimes de retraite	
75	22	Productivité Plus Est du Canada	30/09/95	15	5	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	
75	22	Ilisley Bourbonnais Canada, USA, Europe	31/10/95	11	9	n.d.	n.d.	—	Recrutement de cadres supérieurs et intermédiaires, organisation, planification des effectifs de gestion	

Dion Management
GROUPE CONSEIL inc.

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

Recherche de cadres

Conseil de direction
et d'organisation

Gestion stratégique
des Ressources Humaines

Profil de compétences

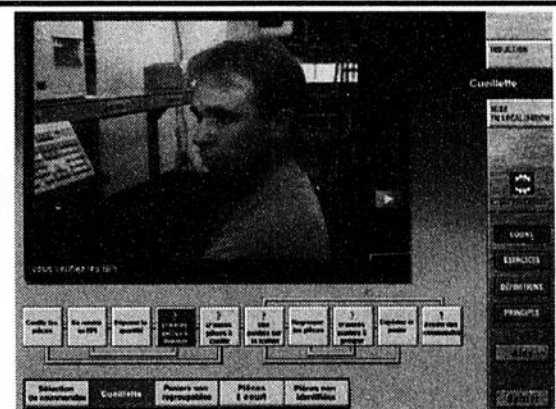


Montréal (514) 861-3331 • Québec (418) 657-6693

Membre de INTERNATIONAL SEARCH ASSOCIATES **ISA**

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

BGW
Multimédia
propose...



La solution FIM (Formation Interactive Multimédia) a été conçue pour l'enseignement des tâches procédurales en milieu de travail. Ce produit intègre une méthodologie de formation rigoureuse révisée par des experts du milieu de l'enseignement, une expertise reconnue dans la technologie interactive multimédia et des techniques d'optimisation des méthodes de travail. Livrée clés en main, la solution FIM regroupe les éléments suivants : une station multimédia; le logiciel de consultation FIM v1.2i; des contenus de formation.

Un nouveau style
de formation adapté aux besoins
de l'entreprise d'aujourd'hui !

Spécialiste de la formation continue dans le secteur industriel, **BGW Multimédia inc.** développe, met en place et commercialise des programmes de formation continue utilisant une technologie de pointe, le multimédia interactif. L'objectif : **maximiser la productivité** du personnel en augmentant leur niveau de connaissance et de motivation.

BGW Multimédia regroupe des professionnels en génie industriel, en communication, en production audiovisuelle, en informatique et en télécommunications. Son équipe a réalisé plusieurs projets d'envergure. Boulevard produits de bureau, Bell, Canadair et de Havilland sont au nombre de ses clients.

BGW Multimédia inc. (membre du Groupe BGM)
La Tour du Faubourg 1250, rue Guy, bureau 700 Montréal (Québec)
H3H 2T4
Tél. : 514.937.5660 Fax : 514.937.5651

SOCIÉTÉS-CONSEILS

Rang/emploi au Québec	Nb employés Québec Total	NOM DE L'ENTREPRISE Principaux marchés	Période de 12 mois se terminant le	Nb profos. Québec Total	Nb associés Québec Total	Revenus bruts		Rang/rev. bruts au Québec	SPÉCIALITÉS	Adresse électronique
						Canada	Québec			
						M\$	M\$			
77	20	Créatec + Montréal	31/12/94	4	1	2,4	2,1	47	Recherche/marketing (qualitative et quantitative), sondages socio-politiques, analyses multivariées, stratégie	
77	20	Groupe conseil QMT Province de Québec	30/09/95	15	3	0,8	0,8	58	ISO 9000, production à valeur ajoutée, réingénierie des processus, gestion des ressources humaines, système de prix de revient, formation	
77	20	Goodhue Conseil Logistique (GCL) Canada	31/08/95	16	1	n.d.	n.d.	—	Consultation en distribution physique, fabrication, entreposage, transport, logistique, réingénierie, formation multimedia, titres sur CD-Rom	
77	20	Groupe DBSF Province de Québec	31/01/95	16	6	0,8	0,7	59	Planification stratégique, opérationnelle et de marketing, développement/gestion des ressources humaines, études, communications stratégiques	
77	20	Conseillers en management Marcon Canada, USA	31/12/94	15	3	2,0	1,9	51	Marketing: recherche, sondages, planification, gestion, communications, formation	marcon@cam.org
82	18	Cose Province de Québec	31/01/95	15	5	2,2	2,0	48	Management, ressources humaines, production, matériel, service à la clientèle	
82	18	Société Conseil Alexander 11 bureaux au Canada	31/12/94	9	—	26,0	n.d.	—	Régimes de retraite, assurances collectives, communications, sécurité du revenu, régimes d'intéressement, sondages d'opinion	
84	17	Groupe SFP Mauricie/Bois-Francis/Drummondville	31/05/95	8	—	2,0	2,0	48	Recrutement/réaffectation, évaluation/développement du capital humain, formation/cadres/conseillers/soutien administratif, communication interne, sondages, etc.	
84	17	Sté Pierre Boucher Psychologie Ind. Canada, USA	31/10/94	13	2	n.d.	n.d.	—	Psychologie industrielle (évaluation du potentiel, développement organisationnel, gestion de carrière), recherche de cadres et ISO-9000	
86	15	Ad hoc recherche Province de Québec	31/08/95	10	2	1,8	1,8	53	Recherche commerciale (sondages, études de marché, groupes de discussion), stratégie, marketing	ad hoc@login.net
86	15	Conseillers Buck Province de Québec	31/03/95	6	1	27,7	n.d.	—	Actuariat, consultation en régimes de retraite, assurances collectives, systèmes informatiques, communication	
88	14	ADIA Canada Canada, USA, Europe, Asie	31/12/94	8	—	n.d.	n.d.	—	Recrutement, réaffectation de cadres, service de placement (employés temporaires et permanents), impartition	
89	12	Vias Montréal	31/03/95	5	1	0,6	0,6	60	Actuaires et conseillers en avantages sociaux, régimes de retraite et assurances collectives	
89	12	Matte Groupe Conseil Province de Québec	31/05/95	10	—	n.d.	n.d.	—	Recrutement, réaffectation, évaluation de potentiel, services en psychométrie, services-conseils en matière d'alliances stratégiques	
89	12	Services actuariels SAI Province de Québec	31/07/95	9	5	n.d.	n.d.	—	Régimes de retraite, assurances collectives, avantages sociaux, rémunération, régimes publics d'assurance, témoins-experts	
92	10	J.M. LeGendre & Associés Montréal, Québec	31/01/95	5	1	n.d.	n.d.	—	Régimes de retraite, d'assurances collectives, administration, communications, planification financière, témoins experts	
92	10	Devcom-Systèmes de productivité Montréal, Québec	30/06/95	6	4	n.d.	n.d.	—	Formation et développement des ressources humaines; implantation de nouvelles pratiques de gestion	
92	10	Innovation Consultants Québec, Ontario	31/08/95	8	3	1 100,0	1 100,0	1	Formation des formateurs; service à la clientèle; conception sur mesure programmes de formation en gestion; coaching	Compuserve 76272.3542
92	10	Osiris (logiciel) Québec, Ontario, Calgary, Edmonton, N.Y.	30/06/95	7	—	2,5	1,9	51	Intégration de réseaux étendus, support et services connexes, connectivité Internet, développement logiciel	www.osiris.com
92	10	Groupe Hay/McBer National et international	30/09/95	6	—	n.d.	n.d.	—	Modèles de compétence dans la gestion intégrée des ressources humaines, stratégies de rémunération	
97	9	Sherpas Communications Ressources Province de Québec	30/11/94	7	1	n.d.	n.d.	—	Gestion intégrale de la qualité, ISO, programmes de formation d'autonomie de gestion	
97	9	Bourbonnais, Matte et Associés Province de Québec	31/05/95	7	1	1,2	1,2	56	Processus d'amélioration continue, réorganisation du travail, formation sur mesure, qualité ISO-9000 et contrôle des procédés	
97	9	Martel Management & associés Province de Québec	31/12/94	7	2	n.d.	n.d.	—	Comptabilité de management, implantation de systèmes de gestion, développement de systèmes de coût de revient, réingénierie, logiciel de gestion par activité	
100	8	Groupe COMESSA Province de Québec, est de l'Ontario	30/06/95	8	4	n.d.	n.d.	—	Consultant en mieux-être et santé, kinésiologie, diététique, coordination santé-sécurité, travailleurs sociaux professionnels	
100	8	Conseillers en gestion Mercer Canada, USA	30/09/95	5	1	n.d.	n.d.	—	Stratégie, changement organisationnel, efficacité opérationnelle, marketing, ventes	www.mercermc.com
102	7	Bell Nordic Province de Québec	31/12/94	6	1	n.d.	n.d.	—	Gestion des opérations, de la qualité et des ressources humaines, diagnostic organisationnel, ISO 9000/entreprises de services, réingénierie et planification	
102	7	Spencer Stuart & associés (Canada) Montréal, Toronto, Ottawa	30/09/95	4	3	n.d.	n.d.	—	Recherche de cadres supérieurs et d'administrateurs de sociétés	
104	4	COPRAL Province de Québec	30/11/94	3	2	n.d.	n.d.	—	Industrie alimentaire et restauration, gestion de la qualité, formation et placement de personnel, éducation en nutrition, campagnes de promotion, etc.	

Source: LES AFFAIRES -- Renseignements colligés par Celine Gélinas (514) 392-2005

Soyez maître de la situation

La montée en flèche du coût des avantages sociaux vous force à prendre des décisions difficiles. Réduire les avantages? Augmenter la charge des employés? Les **avantages personnalisés** peuvent vous sortir de ce dilemme.

Chez Foster Higgins, nous évaluons chaque composante de votre régime pour trouver les solutions les meilleures pour vous et vos employés. Nous recherchons avec vous le juste équilibre entre la qualité et la capacité de payer.

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

YVES ELKAS inc.

Cabinet-conseil en ressources humaines

JACQUES E. OUELLET, c.r.i.

YVES ELKAS, c.r.i.

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

Maîtrise

Conseil

Le service de consultation des étudiants de maîtrise en sciences de la gestion

HEC

- Marketing
- Finance
- Ressources humaines
- Gestion internationale
- Management
- Production

Téléphone: (514) 340-6628

Télécopieur: (514) 340-6750