

POUR
UN

MANAGEMENT DE QUALITÉ

GUY SAVARD, Adm.A.
Président et chef de l'exploitation
Caisse de dépôt et placement du Québec

JACQUES DROUIN, FCMC
Président du conseil et chef de la direction
Corporation du Groupe La Laurentienne

CLAUDE BÉLAND, Adm.A.
Président
Mouvement des caisses Desjardins

GABRIEL SAVARD, F.Adm.A., CMC
Président directeur général
Société de développement industriel du Québec

MAURICE LEJEUNE, Adm.A.
Président
Les Services Investors Itée

RÉUSSIR, C'EST PERMIS.

Réussir, comme dans « il a bien réussi ». Comme si ça s'arrêtait là... ■ Chez Desjardins, nous pensons autrement : nous croyons que la réussite devrait être un moyen plutôt qu'une fin. Elle devrait permettre de vivre comme on l'entend. Elle devrait permettre d'autres réussites, encore plus grandes ■ Et c'est pour cela que nous proposons la gamme de services financiers la plus complète. Pour qu'elle serve non seulement à ceux qui ont réussi mais à ceux qui veulent réussir.



Investissement
Desjardins



Assurance-vie
Desjardins



Caisse centrale
Desjardins



Assurances Générales
des Caisses Desjardins inc.



Desjardins L'incroyable force de la coopération.



UN MANAGEMENT DE QUALITÉ : UNE VALEUR AJOUTÉE INDISPENSABLE À LA COMPÉTITIVITÉ

Jamais l'environnement économique n'aura été aussi instable que celui qui prévaut depuis le début de la décennie 90. On assiste à une restructuration de l'environnement international qui remet en cause l'équilibre de plusieurs économies nationales. Le Canada et le Québec n'échappent pas à la règle. En effet, nos entreprises et nos organisations sont aux prises avec une récession dont les symptômes et les effets se résorbent très lentement. Soudainement confrontées à une économie mondialisée, elles traversent également une crise structurelle qui remet en question les assises même de l'économie québécoise.

"Tous les intervenants, tant les médias que les politiciens, les entreprises que les syndicats, s'entendent sur un point : rien ne va plus au plan économique. Mais, au delà du constat, les solutions tardent à surgir. Et si on ne s'empresse pas de donner un coup de barre collectif à notre économie, le Québec risque carrément de manquer le bateau". C'est ce que déclare Gabriel Savard, président-directeur général de la Société de développement industriel du Québec.

Ex-conseiller auprès des entreprises et président sortant du Bureau de direction de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec, il côtoie les organisations publiques et privées depuis plus de vingt ans. Pour lui, il n'existe qu'une priorité : redéfinir nos modes de fonctionnement afin de recentrer nos énergies sur l'amélioration de la compétitivité de nos institutions, de nos entreprises, de notre économie. "Et dans cette optique, la clé de la réussite est entre les mains des gestionnaires

des entreprises. "Nous avons vu l'entrepreneurship québécois atteindre son apogée : pendant dix ans, les PME prolifèrent, nos entreprises s'établissent sur les marchés internationaux, le Québec se démarque par la qualité de ses interventions dans certains secteurs d'activités. Centrés sur notre réussite nouvelle, nous avons omis de regarder ce qui se profilait chez nos principaux concurrents. Faute d'avoir anticipé les changements intervenus, nous devons aujourd'hui réagir en adaptant la structure et la culture de nos entreprises afin qu'elles soient en mesure d'y faire face".

Heureusement que des années 60 à aujourd'hui, la société québécoise a simultanément implanté les mécanismes nécessaires à la formation de gestionnaires compétents, capables de relever les défis que pose le contexte économique actuel. Car, selon Gabriel Savard, la décennie 90 s'avère définitivement celle des administrateurs. "Seul notre esprit d'entreprise nous permettra de susciter une reprise de nos activités économiques. Rien d'autre". Après avoir bâti des institutions, il faut maintenant réussir à les gérer de façon à optimiser leur rendement. Et, tout en continuant à créer des PME, les entrepreneurs doivent accepter de faire équipe avec des gestionnaires capables d'assurer un développement harmonieux à leurs entreprises.

L'enjeu est énorme. Mais, quand il y a un tel défi à relever, Gabriel Savard s'anime : "Le pari consiste à miser sur la qualité du management. L'entreprise, tout comme l'État d'ailleurs, doit de plus en plus gérer le changement, gérer la qualité et gérer

Nous devons également gérer en tenant compte des nouveaux rapports de force établis par la concurrence. Pour faire face à ce choc des cultures managériales, les administrateurs sont appelés à remettre carrément en question leurs habitudes et leurs certitudes du passé. "Lorsqu'on analyse la position de nos entreprises et de nos institutions, il devient de plus en plus évident que le Québec ne peut plus se gérer dans la douce quiétude des modèles établis en période d'abondance. Le passé, cette fois-ci, n'est plus garant de l'avenir. Les schèmes de référence qui ont fait notre succès dans les années 70 et 80 sont de plus en plus précaires et ne résistent pas aux exigences de l'environnement économique actuel", déclare Gabriel Savard.

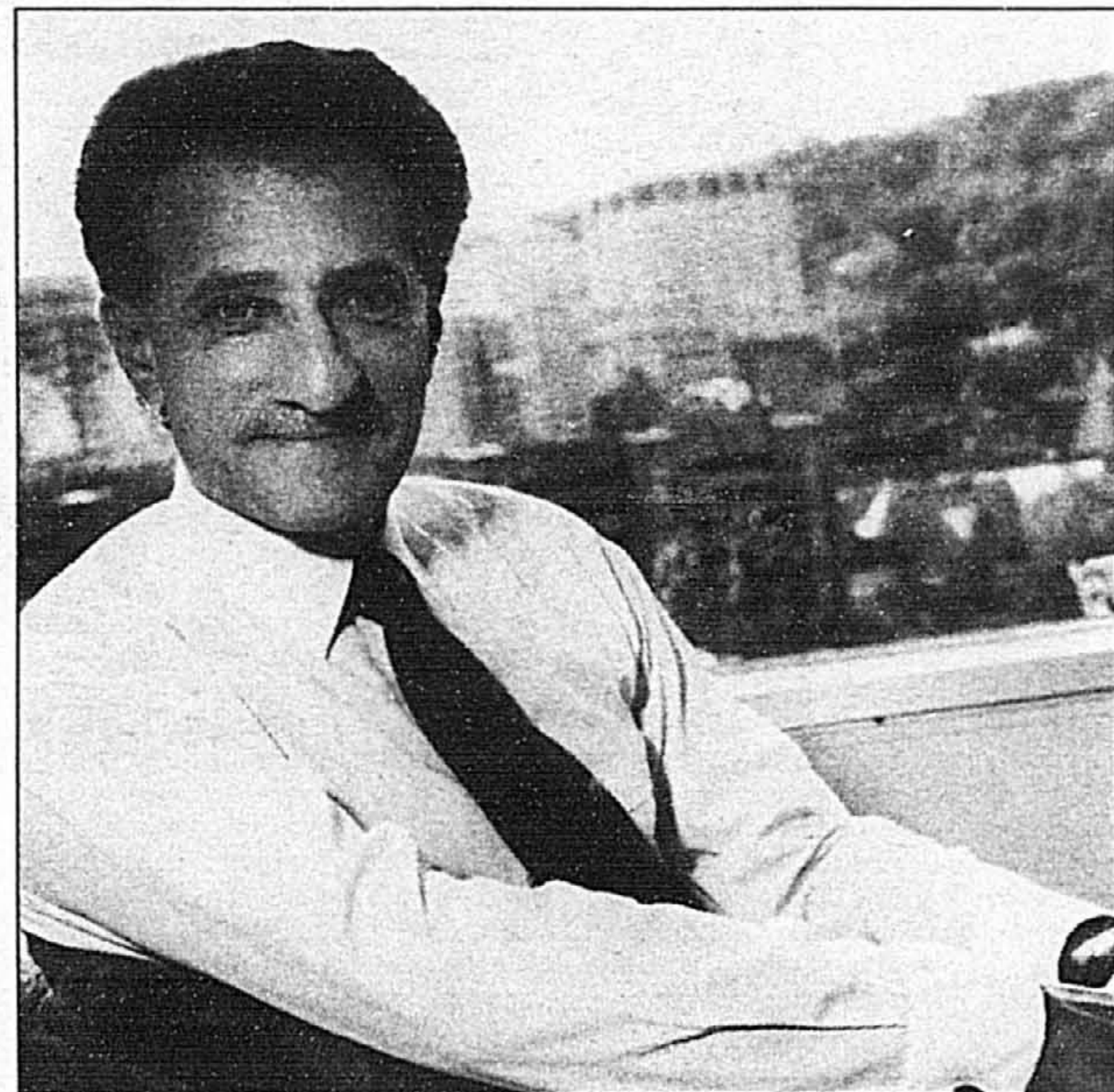
En 1992, gérer fait appel à la capacité de s'adapter aux conséquences des chocs politiques et économiques qui surviennent dans l'environnement. Gérer, c'est innover constamment en termes de modes de travail, de procédés de fabrication, de savoir-faire quant à la motivation et la mobilisation des ressources humaines. Gabriel Savard poursuit : "À l'heure actuelle, gérer c'est reconnaître que le rendement de notre économie ne repose plus sur la croissance et l'inflation mais essentiellement sur la productivité et l'efficacité".

C'est donc dire que le retour sur la voie de la prospérité fait appel à un changement profond de mentalité dont le leadership doit être assumé par les administrateurs, qu'ils oeuvrent dans le secteur privé, public ou parapublic. En effet, selon le pdg de la S.D.I., dorénavant, les gestionnaires inaptes à s'adapter aux nouvelles règles de l'économie ne peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise qui les emploie. "C'est pourquoi leur rendement sera de plus en plus évalué en fonction de leur capacité à gérer le changement", ajoute-t-il.

GÉRER LE CHANGEMENT

Considéré comme un expert en planification stratégique et, de par les fonctions qu'il remplit, observateur privilégié de l'évolution des entreprises, Gabriel Savard a sa propre définition de la gestion du changement.

Pour l'administrateur qui oeuvre dans le secteur privé, gérer le changement, c'est faire



Gabriel Savard côtoie les organisations publiques et privées depuis plus de vingt ans ; selon lui, la clé de l'amélioration de notre compétitivité est entre les mains des gestionnaires.

augmenter sa productivité et saisir toutes les opportunités qui peuvent contribuer à assurer sa survie et sa croissance. "Pour le management, gérer le changement, c'est reconnaître la nécessité d'adopter de nouveaux modes de gestion axés principalement sur une meilleure planification de l'avenir de l'organisation", explique Gabriel Savard.

Mais, ajoute-t-il, le principal défi de l'administrateur dans la gestion du changement, c'est d'obtenir la collaboration des employés et de leur syndicat. Ils sont, en effet, partie prenante des solutions pour améliorer la compétitivité de leur organisation. "Pour les employés, gérer le changement, c'est également accepter de remettre en question de vieux modèles de fonctionnement, voire même ce qu'ils considéraient, jusqu'à tout récemment, comme des acquis. En effet, pour rendre les produits et services québécois plus concurrentiels, il faut à tout prix favoriser la stabilité du climat de travail, rechercher l'atteinte des plus bas coûts de production unitaires possibles et envisager de reconnaître la performance comme un des facteurs à la base de la rémunération".

Pour l'administrateur qui oeuvre dans le secteur public et parapublic, gérer le changement, c'est faire en sorte de passer de « l'État providence » à « l'État gestionnaire ». Les gouvernements sont aux prises avec des institutions complexes et onéreuses qui, dans trop de cas, ne répondent tout simplement plus aux besoins issus de la nouvelle conjoncture. De plus, écrasées par la dette publique, touchées elles aussi par

une période de récession difficile, nos instances gouvernementales s'essouffent à dispenser des services que collectivement, nous n'avons peut-être plus les moyens de nous offrir. "Après avoir rationalisé, il est grandement temps, pour l'appareil étatique, d'optimiser le rendement des individus qui y oeuvrent et des organisations qui le composent", souligne Gabriel Savard.

Et cette optimisation doit reposer sur le constat que l'État doit tout mettre en oeuvre pour supporter adéquatement le développement des entreprises. "Mais, il faut délaissier l'approche interventionniste", explique Gabriel Savard. Par exemple, en offrant des mesures de soutien, notamment pour permettre à nos PME d'accéder à du capital pour réaliser des projets liés aux fonctions stratégiques de leur développement. "En les guidant aussi par une politique de développement économique qui tient compte des nouvelles conditions qui prévalent au plan de la concurrence internationale et en leur faisant bénéficier d'une politique fiscale incitative, cohérente et conforme aux nouveaux défis de l'économie".

Et le principal enjeu, pour les administrateurs, c'est de faire en sorte que dans le secteur privé, comme dans le secteur public, la gestion du changement s'opère dans une cohérence de vue quant aux objectifs poursuivis. "C'est pourquoi il est si important de se référer à un projet de société comme celui que nous offre Québec inc. Les bases du modèle sont posées ; il faut maintenant le gérer en recherchant un rendement optimal afin de préserver la

LE QUÉBEC NE PEUT PLUS SE GÉRER DANS LA DOUCE QUIÉTUDE DES MODÈLES ÉTABLIS EN PÉRIODE D'ABONDANCE.

qui contrôlent la destinée non seulement de nos entreprises et de nos organisations, mais de l'État lui-même", ajoute-t-il.

LE CARACTÈRE, DISTINCTIF DU QUÉBEC

Gabriel Savard a beaucoup de respect pour cet entrepreneur qui caractérise le Québec. Il rappelle que lors de la Révolution tranquille, c'est cet esprit d'entreprise qui a soutenu la création d'institutions publiques telles que la Caisse de dépôt et placement du Québec, la Société de développement industriel du Québec, ainsi que certains grands ministères à vocation économique. "Les années 70 ont été en quelque sorte la décennie de l'État ; nous avons mis en place des infrastructures ambitieuses qui, vingt ans plus tard, il faut bien le dire, éprouvent des difficultés à s'adapter à la nouvelle réalité économique qui nous frappe de plein fouet".

Gabriel Savard poursuit en disant que les années 80 ont été, quant à elles, la décennie

l'avenir. C'est une condition essentielle pour améliorer la compétitivité de notre économie.

LA RÉVOLUTION DE LA GESTION

L'énoncé est simple. Par contre, l'atteinte d'un tel objectif fait appel à une véritable

LA DÉCENNIE 90 S'AVÈRE CELLE DES ADMINISTRATEURS ; APRÈS AVOIR CRÉÉ DES ENTREPRISES ET BÂTI DES INSTITUTIONS, IL FAUT MAINTENANT LES GÉRER DE FAÇON À OPTIMISER LEUR RENDEMENT.

révolution dans le domaine de la gestion. "Il ne suffit plus de savoir gérer des ressources ; il faut intégrer à la gestion des concepts aussi intangibles que la qualité, les alliances et la protection de l'environnement", souligne Gabriel Savard.

preuve d'innovation pour répondre aux nouvelles conditions de marchés, pour affronter la concurrence, pour tirer profit de l'évolution rapide des technologies. C'est reconnaître que l'organisation n'a plus d'autre choix que de tout mettre en oeuvre pour



qualité de vie de notre société", affirme Gabriel Savard.

LES GESTIONNAIRES GAGNANTS

Reste à savoir maintenant si nos gestionnaires consentent à assumer les obligations inhérentes à ces enjeux. Gabriel Savard est formel : "Là comme ailleurs, seuls les meilleurs, ceux qui présentent des caractéristiques distinctives résisteront à la vague de fond. Pourquoi ? Parce que le gestionnaire constitue désormais la principale valeur ajoutée de l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique. Pas de valeur ajoutée, pas d'avenir ; c'est vrai pour les produits et les services, encore plus pour le management. C'est tout simplement la loi de la concurrence", insiste M. Savard.

Et selon lui, le profil du gestionnaire concurrentiel de l'an 2000 existe déjà. C'est un administrateur qui, au premier abord, fera preuve de vision. "De plus en plus, un management de qualité fait appel à des individus capables de définir, pour leur organisation, des perspectives de développement qui tiennent compte des grands courants qui influencent sa croissance et son expansion ainsi que son secteur d'activités".

Être visionnaire, c'est d'abord se doter d'une vue globale du développement de l'organisation et être capable de la communiquer à l'ensemble de son personnel. C'est être en mesure de déterminer les effets des changements technologiques sur la productivité des employés, de mesurer les effets d'un programme de qualité totale sur les résultats financiers, etc. "Bref, être visionnaire, c'est avoir la capacité d'entrevoir les multiples interactions qui existent entre les différentes

composantes de l'organisation pour évaluer leur effet sur son développement", résume Gabriel Savard.

Le gestionnaire gagnant de l'an 2000 est aussi un fin stratège. Souvent, l'organisation lutte contre des concurrents invisibles. Aujourd'hui, les principaux compétiteurs

Finallement, le gestionnaire du futur est également perméable aux idées neuves. Pour Gabriel Savard, "En matière de management, la peur du risque est le principal ennemi du gestionnaire. Tout en demeurant à l'écoute de son environnement et en innovant constamment dans ses façons de motiver le personnel, de gérer les ressources et

nants économiques, tant ceux de l'État que ceux du secteur privé. "Mais, ce projet fait également appel à la collaboration des individus qui, à titre de travailleurs, assument un rôle fondamental dans le rendement de nos organisations. Par le fait même, les syndicats deviennent aussi des acteurs de premier plan", déclare-t-il.

avec la valeur ajoutée. L'enjeu se résume maintenant à se prendre en main et à se gérer simultanément comme société et comme communauté économique".

Et, souligne Gabriel Savard, les acteurs clés de cet enjeu, ce sont les gestionnaires qui, à cause des postes stratégiques qu'ils occupent au sein des entreprises privées et publiques "sont en mesure de donner le ton aux réformes que la quête d'une meilleure compétitivité suppose".

En l'entendant dire ces mots, on a l'impression que Gabriel Savard résume ce qui l'a motivé, au cours des six dernières années, à travailler aussi étroitement à l'évolution de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés.

Président de 1986 à 1989, président du Bureau de direction de 1989 à 1992, Gabriel Savard s'explique : "L'administration est une discipline perpétuellement en développement. Lorsque j'ai accepté la présidence de la Corporation, mon objectif était d'en faire un regroupement stratégique des différents acteurs de la profession, en y intégrant les principaux décideurs des secteurs privé et public".

Six ans plus tard, il se retire avec le sentiment du devoir accompli, tout en constatant, avec satisfaction, que la Corporation est appelée à jouer un rôle important au cours des prochaines années. "Je le répète : la décennie 90 est celle des gestionnaires et des administrateurs. Je suis confiant que le Québec dispose d'une relève adéquate pour occuper la place qu'il revendique dans l'économie". Et la Corporation peut certes y contribuer significativement avec son nouveau président qui a pour nom Claude Béland...

LE GESTIONNAIRE CONSTITUE DÉSORMAIS LA PRINCIPALE VALEUR AJOUTÉE DE L'ENTREPRISE, QU'ELLE SOIT PRIVÉE OU PUBLIQUE.

d'une PME sont souvent en Corée ou en Thaïlande. Pour l'État, la concurrence c'est parfois les mesures fiscales ou le faible coût du capital dont bénéficient les entreprises de Hong Kong ou du Japon. "Pour jouer gagnant dans un tel contexte, les gestionnaires doivent démontrer des capacités éprouvées en planification stratégique".

Mais ce n'est pas tout. La compétence en administration fait de plus en plus appel au caractère mobilisateur du gestionnaire. Au cours des prochaines années, ce sont les organisations capables de canaliser les énergies de leurs ressources sur un projet d'entreprise commun qui connaîtront du succès. "Gérer fait aujourd'hui appel à la concertation de l'ensemble des intervenants impliqués. C'est vrai pour l'entreprise qui doit s'entendre avec ses employés, le syndicat, ses investisseurs, voire même ses fournisseurs. C'est vrai aussi pour l'État qui ne réussira à devenir plus compétitif que dans la mesure où il suscitera l'adhésion de la population aux objectifs qu'un tel projet suppose", souligne Gabriel Savard.

d'optimiser le savoir-faire de l'organisation, il lui appartient de donner une impulsion irrésistible aux changements".

GÉRER LE QUÉBEC DE L'AN 2000...

Gabriel Savard convient que le principal défi de l'économie du Québec est d'améliorer sa compétitivité. Convaincu que l'on peut en

Deuxièmement, notre économie repose sur des particularités qui lui sont propres. En partant, plus de 94 % de nos entreprises comptent moins de cinquante employés, figurant ainsi dans ce qu'il convient d'appeler la petite entreprise. "En conséquence, pour bâtir un modèle de compétitivité québécois, on ne peut se contenter de simplement calquer les modèles japonais, allemand ou américain", ajoute Gabriel Savard. Selon lui, le principal défi du Québec, c'est justement de se définir une niche distinctive pour survivre dans le contexte de concurrence accrue qui caractérise le contexte international actuel.

Avons-nous, au Québec, les atouts nécessaires pour relever ces défis et gagner

L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ DE NOTRE ÉCONOMIE EST UN PROJET COLLECTIF AUQUEL DOIVENT SOUSCRIRE TOUS LES INTERVENANTS, TANT L'ÉTAT QUE LES ENTREPRISES ET LES TRAVAILLEURS.

sortir gagnant, il croit que les solutions doivent s'inspirer de deux principes.

Premièrement, l'augmentation de la compétitivité est un projet collectif auquel doivent souscrire l'ensemble des interve-

le match ? Gabriel Savard est convaincu et convaincant : "Nous formons une petite communauté économique capable de surmonter ses handicaps. Axée, sur les ressources naturelles il y a à peine trente ans, notre économie a réussi à faire le pont

**CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC**

À PROFIT DES QUÉBÉCOIS

Partenaire recherché des entrepreneurs québécois, la Caisse participe au capital-actions des entreprises, jusqu'à concurrence de 30%. Ces participations financières constituent une de ses lignes de force.

Au fil des ans, la Caisse s'est associée à plus d'une centaine d'entreprises dynamiques à travers le Québec.

La Caisse : le savoir-faire qui profite.



L'EXPERTISE DU CONSEILLER EN MANAGEMENT : UN GAGE DE RÉUSSITE POUR VOTRE ENTREPRISE

Les entreprises et les organisations font face à un environnement qui, tant au plan social qu'au plan économique, évolue rapidement. Constatant, elles doivent s'adapter à de nouveaux défis, de nouvelles exigences, des besoins redéfinis. Pour intégrer et gérer les changements que l'évolution du contexte impose, les organisations peuvent se référer à des professionnels qui permettent à leur clientèle de bénéficier des innovations qui surviennent dans tous les domaines de la gestion : les conseillers en management.

Le conseil en management est un service professionnel dont l'objectif est "d'aider les gestionnaires à identifier les problèmes, découvrir les solutions, prendre les décisions appropriées et, au besoin, les assister dans l'implantation de celles-ci"⁽¹⁾. Le conseiller en management est un

situations liées à la gestion de leur organisation.

De par leur rôle, les conseillers en management entretiennent des liens privilégiés avec les décideurs ; ils forment ainsi un vaste réseau d'influence dont les ramifications s'étendent dans bon nombre d'entreprises et d'organisations. "Lorsqu'on lui confie un mandat, le conseiller doit relever le défi suivant : faire partager sa vision d'une situation aux membres de l'organisation qui emploie ses services, tout en respectant le système de valeurs en place. C'est pourquoi il est si important que le conseiller fasse preuve d'objectivité et d'impartialité", déclare Jacques Drouin.

C'est pourquoi aussi il doit développer une vision globale de l'organisation. Car, ce qui distingue un bon conseiller en management,

Pour Jacques Drouin, le conseil en management est une profession de « deuxième niveau ». "Habituellement, avant de devenir conseiller et de se spécialiser, le professionnel a exercé des fonctions qui font appel à des connaissances plus générales". Lui-même ingénieur de formation, il ajoute qu'une entreprise qui fait appel à un CMC, fait parfois appel à un expert qui répond aux exigences d'une double accréditation...

Parce qu'un CMC, ce n'est pas un individu qui s'improvise conseiller en management. Le président de la Corporation du Groupe La Laurentienne explique : "Le titre CMC démontre que le conseiller répond aux critères d'admissibilité de l'Institut et a satisfait aux exigences de l'accréditation ; les lettres CMC sont un gage de garantie que l'expert-conseil auquel l'entreprise fait appel est doté de cette vision d'ensemble nécessaire à l'épanouissement de l'organisation".

Il ajoute que pour satisfaire aux besoins des entreprises clientes, le CMC cultive également une approche qui englobe toutes les facettes du management. "Les entreprises ont tendance à recourir de plus en plus à des conseillers qui leur assurent, par leur réseau de contacts ou leurs collègues de cabinet, une expertise multidisciplinaire. Or, comme un individu ne peut être un expert dans tous les domaines de la gestion, il est essentiel qu'il puisse se référer à des expertises complémentaires à la sienne", explique-t-il.

UN RÔLE STRATÉGIQUE

Parce qu'ils sont impliqués dans toutes les dimensions de la gestion de l'organisation et qu'ils interviennent auprès des centres de

c'est cette capacité d'aller au-delà du cadre de son mandat pour amener l'entreprise à prendre conscience des principaux enjeux qui affectent son développement global. Jacques Drouin poursuit : "Par exemple, le conseiller en informatique, lorsqu'il émet ses recommandations, doit pouvoir se prononcer, entre autres, sur l'influence qu'aura la technologie sur le personnel, sur la productivité, sur la situation financière et

professionnel qualifié, qui possède des connaissances et des habiletés en ce qui a trait aux sciences de la gestion et à la pratique de la relation d'aide.

Grâce à des ententes de réciprocité, intervenues entre autres avec le Canada, les États-Unis et la Grande-Bretagne, les conseillers en management affichent le titre CMC dans plus de 17 pays. De plus, en 1992, soucieuse de voir reconnaître le statut professionnel de ses membres, l'Institut des conseillers en management du Québec décidait de s'associer à la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Jacques Drouin, président de la Corporation du Groupe La Laurentienne, a exercé, jusqu'en 1982, le rôle de conseiller en management. Ancien président de l'Institut et lui-même fellow CMC, il est aujourd'hui dirigeant d'une entreprise qui fait appel aux services de conseillers externes. Il nous parle de la profession, de son évolution et du rôle que sont appelés à jouer les CMC dans le cheminement des entreprises et des organisations québécoises.

UN RÉSEAU D'INFLUENCE

Les conseillers en management interviennent auprès de nombreuses entreprises et organisations. Les entreprises privées et publiques font appel à leurs services dans des moments stratégiques de leur développement ou lorsqu'une situation nécessite une expertise non disponible dans leur réseau interne. Les dirigeants requièrent également les services d'un conseiller en management lorsqu'ils ont besoin d'un regard neuf et objectif sur différentes

le développement général de l'entreprise". Bref, l'ensemble des conseillers en management constitue un réseau d'influence qui guide les entreprises et les organisations dans les démarches qu'elles entreprennent pour affronter l'avenir avec succès.

QU'EST-CE QU'UN CMC ?

Le conseiller en management est aussi un spécialiste ; il pratique dans le domaine des ressources humaines, du marketing, de la gestion des opérations, de la finance ou de l'informatique. À titre d'exemple, les conseillers en management sont les professionnels auxquels une entreprise fait appel pour réviser sa structure organisationnelle, revoir ses technologies de l'information ou redéfinir sa stratégie de mise en marché.

décision, les CMC jouent un rôle stratégique de premier plan. "Si une entreprise fait appel à un conseiller, c'est qu'elle n'a pas, à l'interne, les ressources nécessaires pour faire face à une situation spécifique. Le CMC devient alors le pivot sur lequel repose la confiance des dirigeants pour proposer des solutions et aider à les mettre en application", explique Jacques Drouin.

Les CMC permettent ainsi aux organisations de faire le pont avec leur environnement. En effet, le conseiller intègre à l'entreprise des connaissances et une expertise indépendante, qui tiennent compte des grands courants qui traversent l'économie et affectent l'organisation. "L'entreprise qui fait appel à un CMC recherche une expertise et un savoir-faire auxquels elle n'a pas accès à l'interne. En retour, l'intervention du



Jacques Drouin a exercé, jusqu'en 1982, le rôle de conseiller en management ; il est aujourd'hui dirigeant d'une entreprise qui fait appel aux services de CMC.

conseiller, si elle est bien conduite, représente une valeur ajoutée pour l'entreprise cliente", souligne Jacques Drouin.

Retrouvant lui-même son « chapeau » d'ex-consultant, il ajoute : "Les CMC doivent également offrir aux organisations des techniques managériales à la fine pointe du contexte économique et social. Pourquoi ? "Parce que le rôle du conseiller est essentiellement de faire évoluer la culture managériale de l'organisation. Pour améliorer l'efficacité organisationnelle de son client, le CMC lui transfère une partie de ses connaissances afin qu'il en tire le maximum d'avantages possibles".

Dans cette optique, le conseiller agit comme un véritable éducateur économique. En effet, lors de son intervention, le CMC amène l'entreprise à prendre conscience des défis

l'entreprise à voir plus loin que ses états financiers trimestriels, au profit d'investissements qui tiennent compte des exigences du présent et de l'avenir. Il incite ses entreprises clientes à investir, entre autres, dans la recherche et le développement, les nouvelles technologies et la formation de la main-d'oeuvre.

Mais, le principal défi que les conseillers en management doivent présentement relever, se résume ainsi : aider les organisations à intégrer les notions liées à la gestion du changement. Dans le contexte actuel, alors que les marchés sont immenses et la concurrence de plus en plus vive, les entreprises sont appelées à mieux gérer les conséquences des changements politiques et économiques qui surviennent tant au plan national qu'au plan international.

LE RÔLE DU CONSEILLER EST ESSENTIELLEMENT DE FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE MANAGÉRIALE DE L'ORGANISATION QUI LUI CONFIE UN MANDAT.

qu'elle doit relever pour améliorer son rendement et sa productivité afin d'augmenter sa compétitivité et assurer sa croissance, voire sa survie. Parce qu'il est un visionnaire, le CMC encourage

Bref, les organisations doivent remettre en question leurs habitudes afin de mieux planifier leur avenir, intégrer les principes liés à la qualité totale et faire place à l'innovation, notamment en ce qui a trait aux



modes de travail et aux procédés de fabrication. "Les CMC sont de véritables agents de changement qui sont en mesure de guider les organisations où ils interviennent vers un développement optimal", explique Jacques Drouin.

DES PROFESSIONNELS AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Le conseil en management est une profession apparue au Québec dans les années 50. Très tôt, les praticiens misent sur la qualité et se réunissent dans une volonté de développer et

maintenir des standards de pratique élevés. L'Institut des conseillers en management a rapidement établi un code de déontologie professionnelle ainsi que des critères d'admissibilité, incluant une série d'examen requis pour compléter le processus d'accréditation. "Le titre CMC est en voie de devenir plus que jamais symbole d'efficacité professionnelle. En devenant le secteur conseil en management de la Corporation, les CMC prennent le leadership et continueront à assumer le rôle de « gardien de la porte d'entrée » de la profession. Et il ne faut pas oublier qu'il n'y a pas plus

sévères que ses pairs pour évaluer nos capacités professionnelles", souligne Jacques Drouin.

La reconnaissance professionnelle du titre CMC assurera également une meilleure protection des organisations et des entreprises qui utilisent les services d'un conseiller en management. En étant soumis au Code des professions par le biais de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés, les CMC offriront à leur clientèle la possibilité de recourir aux différentes instances prévues au système professionnel québécois.

Et pour suggérer des solutions optimales, il doit également connaître les tendances qui se dessinent dans les grands secteurs de la gestion. "C'est pourquoi il est important d'inciter les CMC à faire toujours plus de recherche et les amener à partager les résultats de leurs travaux avec leurs collègues, soit par des publications ou par des participations à des conférences", ajoute M. Drouin.

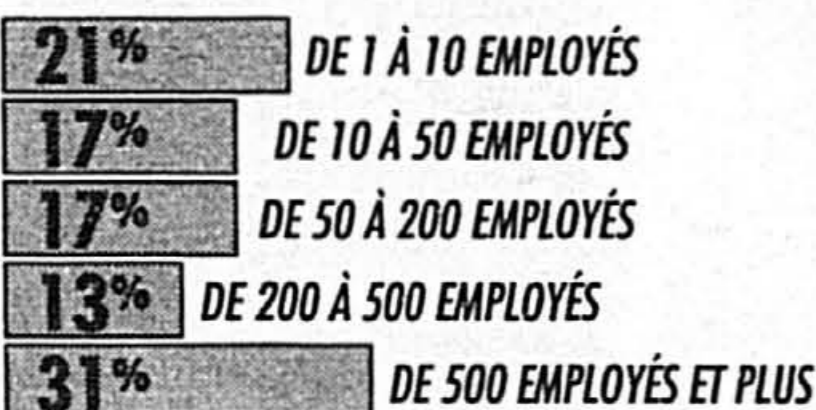
Celui-ci souligne de plus que la mise à jour des connaissances inclut la compréhension et l'accès à ce qu'il appelle « les techno-

vention auxquelles il a accès", enchaîne Jacques Drouin.

Ses avantages concurrentiels, le conseiller les puise également dans sa créativité et sa capacité d'innover. Pourquoi? Parce que son intervention est axée sur l'analyse de problèmes et la recherche de solutions. "Le CMC n'entre pas dans une organisation avec un canevas de solutions prédéfinies. Deux entreprises peuvent rencontrer des situations similaires mais dans chacun des cas, le diagnostic, qui tient compte de plusieurs facteurs qui vont au-delà de la problé-

LES ADM.A. EN CHIFFRES

LA DIMENSION DES ENTREPRISES AU SEIN DESQUELLES ILS ÉVOLUENT:



LES POSTES QU'ILS OCCUPENT, SELON LA CLASSIFICATION CANADIENNE DES PROFESSIONS:



UNE EXPERTISE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Le conseil en management est une profession qui évolue au rythme de ses praticiens et du marché. Or, le CMC est un professionnel qui, durant son mandat, devient un complément pour son entreprise cliente; il lui permet d'accéder à des ressources supplémentaires et il symbolise, en quelque sorte, une injection de sang neuf. Pour maintenir une qualité de services susceptible de répondre efficacement aux attentes de sa clientèle, et contribuer simultanément à l'avancement de la profession, le conseiller est appelé à investir dans une mise à jour continue de ses connaissances générales.

En effet, pour bien guider une organisation, un conseiller doit bien comprendre le contexte dans lequel elle évolue, de même que les forces qui sont en présence. "Pour atteindre cet objectif, le conseiller doit s'intéresser aux facteurs économiques, sociaux et culturels qui affectent la stabilité des entreprises et des organisations", souligne Jacques Drouin.

EN DEVENANT LE SECTEUR CONSEIL EN MANAGEMENT DE LA CORPORATION, LES CMC PRENNENT LE LEADERSHIP ET CONTINUENT À ASSUMER LE RÔLE DE « GARDIEN DE LA PORTE D'ENTRÉE » DE LA PROFESSION.

logies de la consultation». Les technologies de la consultation, ce sont les instruments ou des outils de gestion moins tangibles qui supportent le management moderne. À titre d'exemples, citons, entre autres, les systèmes d'informations, les logiciels d'aide à la prise de décision, les programmes de comptabilité, les outils de télécommunication ou les différents modèles de plan d'affaires. "Les conseillers en management, tout comme les organisations, sont appelés à améliorer constamment la qualité de leur intervention pour faire face à la concurrence. Or, pour le CMC, les principaux avantages concurrentiels sont la somme de ses connaissances et les méthodes d'inter-

matique, fera appel à des solutions différentes", souligne Jacques Drouin. Chaque situation étant unique, l'expert-conseil doit toujours innover, trouver de nouvelles façons d'utiliser les outils de gestion, découvrir de nouvelles façons d'appliquer ses solutions.

Et, selon le président de la Corporation du Groupe La Laurentienne, le CMC n'a pas d'autre choix que de faire face à chacun de ces défis. "Car, dans le contexte concurrentiel actuel, seuls les meilleurs n'ont rien à craindre pour l'avenir. Pour tirer son épingle du jeu, le conseiller en management doit donc poursuivre un objectif ultime: tendre de plus en plus, individuellement et

« Nous sommes fiers d'être les conseillers juridiques de La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec »

MONGEAU GOUIN CÔTÉ ROY

CHAMPS DE PRATIQUE:

Droit administratif • Droit corporatif et commercial • Droit des communications
Droit civil • Droit de l'environnement

Mongeau Gouin Côté Roy, 1596 avenue des Pins, Montréal, Québec H3G 1B4
Facsimilé (514) 931-0928; Tél.: (514) 931-0600



Jacques Drouin insiste sur l'importance de la mise à jour des connaissances, incluant la compréhension et l'accès aux "technologies de la consultation".

situations semblables à celle que présente l'organisation et l'habilité de développer des relations interpersonnelles harmonieuses avec les intervenants dans l'entreprise. De plus, de par la nature même de son rôle, le conseiller en management doit également posséder une bonne capacité d'analyse ainsi qu'un grand esprit de synthèse".

Si le profil demeure similaire, ce sont les conditions particulières qui évoluent. "Le savoir-faire ne se définit pas en 1992 comme il se définissait en 1982. L'expert de 1986 qui ne s'est pas préoccupé de la mise à jour de ses connaissances n'est plus un expert six années plus tard", souligne Jacques Drouin. C'est pourquoi les conseillers en management doivent continuellement viser l'amélioration de la qualité de leurs services tout en tenant compte de l'évolution des besoins de leurs clients.

collectivement, par la voie de sa corporation professionnelle, vers l'excellence".

DE L'AUTRE CÔTÉ DU MIROIR

La première fois que Jacques Drouin est entré à La Laurentienne, c'était en 1973. À titre de conseiller en management, il reçut alors le mandat de doter l'entreprise de son premier plan de développement stratégique. Neuf années plus tard, il se joint au personnel de l'organisation à titre de président d'une filiale. Début 90, il devient le président du Groupe La Laurentienne. Traversé de l'autre côté du miroir, il est aujourd'hui de ceux qui font appel aux services de conseillers en management

Ne pratiquant plus, à titre de conseiller, depuis dix ans, Jacques Drouin nous explique que le profil du conseiller en management demeure sensiblement le même. "Les caractéristiques recherchées sont essentiellement : l'expertise face à la situation liée au mandat, le savoir-faire, la capacité de générer une valeur ajoutée pour l'organisation, de l'expérience dans des

pourquoi Jacques Drouin ajoute que les conseillers en management "ne peuvent négliger le fait que la satisfaction de la clientèle demeure la meilleure reconnaissance dont puisse bénéficier un titre professionnel".

POUR FAIRE FACE À L'AN 2000

Depuis son apparition dans les années 50, le conseil en management n'a cessé d'acquérir

largement contribué à la reconnaissance de la profession, à l'intégrité des normes de pratiques et au développement professionnel des praticiens.

Nul doute que le contexte économique restrictif qui a donné le ton aux années 90 favorise l'essor des activités conseils. La rationalisation faisant suite aux années d'abondance, les organisations ne peuvent plus se payer une batterie de spécialistes. Elles sont donc appelées, de plus en plus, à

DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT COMME AILLEURS, SEULS LES MEILLEURS N'ONT RIEN À CRAINDRE POUR L'AVENIR ; LE CMC DOIT DONC POURSUIVRE UN OBJECTIF ULTIME : TENDRE DE PLUS EN PLUS VERS L'EXCELLENCE.

Et, ce n'est pas toujours facile de porter le poids des espoirs que les dirigeants de l'organisation fondent sur celui qui est susceptible de fournir la réponse appropriée à leur situation problématique. C'est

de nouvelles lettres de noblesse. Et au cours des vingt-cinq dernières années, l'Institut des conseillers en management du Québec a

s'affilier des expertises particulières sur une base ponctuelle pour supporter leur équipe de gestion et améliorer la qualité de leur management.

Dans cette optique, après de nombreuses discussions et consultations qui ont débuté en 1975, les CMC voient enfin leur titre professionnel reconnu... et réservé. En effet, dès que les modifications appropriées seront apportées au Code des professions, nul ne pourra afficher le titre CMC s'il n'est pas membre en règle du secteur conseil en management de la Corporation. Déjà encadrés par des normes professionnelles élevées, les conseillers en management offriront désormais à leur clientèle toute la protection prévue au système professionnel québécois.

1. Extrait de la publication *Le conseiller en management, manuel de référence du professionnel, Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec, 1992.*

Ce cahier spécial est publié par La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec, 680 rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal (Québec), H3A 2M7.

Collaboration à la rédaction : Carole Maril

Photographie : Serge Beauchemin

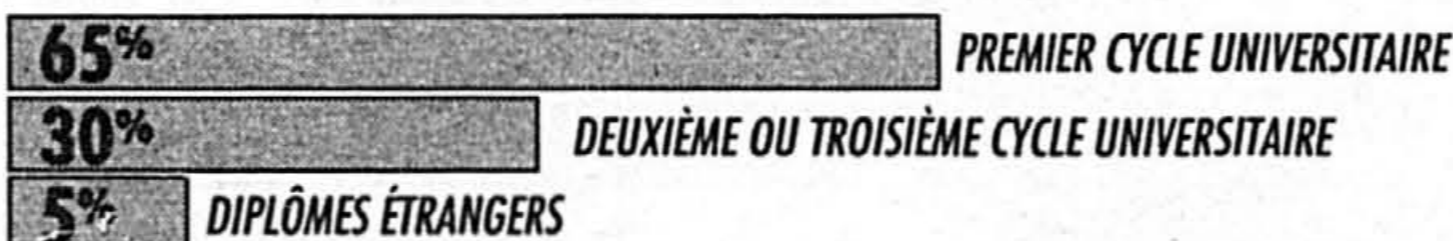
Graphisme et montage : Studio Andrée Robillard

Impression : Transmag

Les termes utilisés dans les textes font indifféremment référence au masculin et au féminin.

LES ADM.A. EN CHIFFRES

LE NIVEAU DE FORMATION DES ADM.A.:



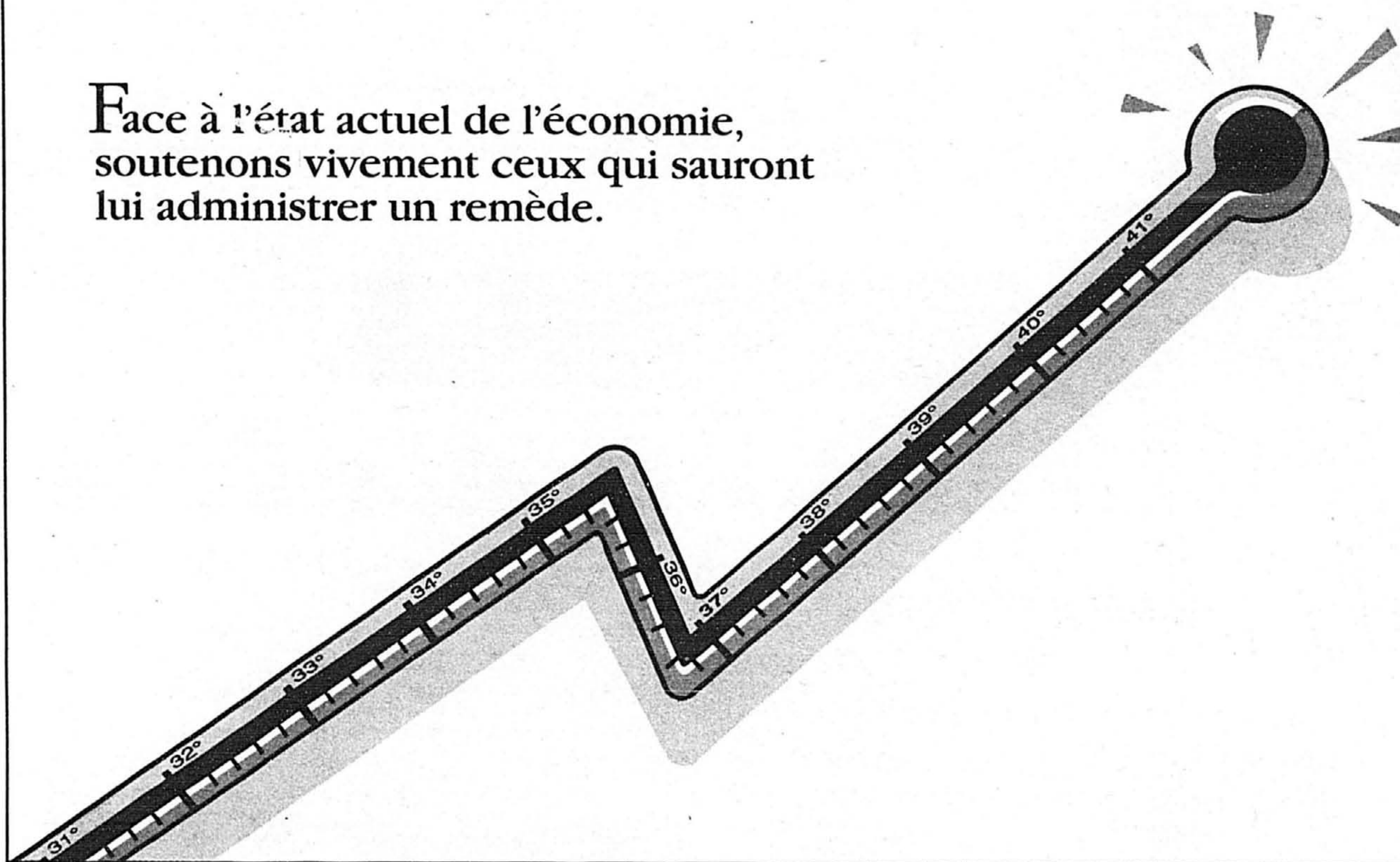
LA RÉUSSITE, UNE QUESTION DE CHOIX, D'EFFORT ET DE COMMUNICATION.

Bell

Bell Québec, une division de Bell Canada



Face à l'état actuel de l'économie,
soutenons vivement ceux qui sauront
lui administrer un remède.



PEERLESS

L'ASSURANCE DE L'ÉLÉGANCE

Laissez libre cours à votre imagination.
Quelle que soit votre vision, Peerless
vous permettra de la réaliser et ce,
aussi bien au bureau qu'à la maison.

Moquettes, gamme de couleurs et de
modèles, fabrication sur commande,
avec Peerless, vous avez tous les atouts
pour finir en beauté!

1 800 361-6200



PEERLESS

LA CORPORATION DE TAPIS PEERLESS



ADM. A. LE RÉSEAU DES DÉCIDEURS

ADM. A. LE RÉSEAU DES DÉCIDEURS

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec compte près de 4 000 membres qui oeuvrent à titre de gestionnaires aux divers paliers des entreprises québécoises ou encore dans les secteurs spécialisés tels le conseil en management (CMC), la planification financière (P.F.C./ P.I.Fin.), ou la gestion immobilière. Ils sont tous fiers d'arborez un même titre professionnel : **Administrateur Agréé (Adm.A.)**



La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec
 680, rue Sherbrooke Ouest
 Bureau 640
 Montréal (Québec)
 H3A 2M7
 Téléphone : (514) 499-0880

Des gestionnaires qui arborent tous un même titre professionnel :

Adm.A.



Claude Béland
Adm A
Président



Gérald Duguay
Adm A
Président du Bureau

Le réseau des décideurs



Renaud Caron
Adm A
Sous-ministre
Ministère des Affaires
internationales



Lucien Brosseau
F Adm A
Président & chef de la direction
La Survivance



Claude Chamberland
Adm A
Président
Alcan



Pierre Y. Ducros
Adm A, FCMC
Président du conseil
et chef de la direction
Groupe DMR



Nycol Pageau-Goyette
Adm A
Pageau Goyette et associés



Francoise Bertrand
Adm A
Présidente
directrice-générale
Radio-Québec



Raymond Garneau
Adm A
Président et chef de la direction
L'Industrielle Alliance



Serge Godin
Adm A, FCMC
Président et chef de la direction
Le groupe CGI



Anthony S. Layton
Adm A, P.F.C.
Vice-président exécutif
Conseillers financiers T E



Claude Lessard
F Adm A
Président
Cossette Communication-Marketing



Bertin F. Nadeau
Adm A
Président du conseil
et chef de la direction
Unigesco



Jean-Pierre Bourbonnais
Adm A, FCMC
Président
Bourbonnais Groupe Conseil



Claude Garcia
Adm A
Vice-président exécutif
et chef de l'exploitation
Standard Life



Jean-Guy Paquet
Adm A
Président
La Laurentienne Vie



Louise Piché
Adm A
Vice-présidente
Ressources humaines
Canadien national



Jacques A. Plamondon
Adm A
Recteur
Université du Québec à Hull



René Primeau
Adm A, FCMC
Associé directeur
Samson Bélair Deloitte & Touche

ADM. A. LE RÉSEAU DES DÉCIDEURS

ADM. A. LE RÉSEAU DES DÉCIDEURS



NOUVEAU PRÉSIDENT DES ADM.A.,

CLAUDE BÉLAND VALORISE L'ENTREPRENEURSHIP ET LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Claude Béland, président du Mouvement des caisses Desjardins, relève un nouveau défi. Après le Forum pour l'emploi, la Société d'investissement jeunesse et les nombreux autres organismes auxquels il prête son concours, il vient d'accéder à la présidence de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Avocat de formation, pilier du mouvement coopératif, Claude Béland s'associe ainsi à la destinée d'un regroupement de gens d'affaires qui réunit, à travers le Québec, près de 4000 administrateurs professionnels qui œuvrent dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

Or, dans le contexte économique et social actuel, alors que les règles du jeu évoluent constamment, un organisme professionnel comme la Corporation est appelé à jouer un rôle important dans le développement des organisations québécoises. C'est justement ce défi qui attire le nouveau président...

L'IMPORTANCE DES REGROUPEMENTS DE GENS D'AFFAIRES

Claude Béland vit à l'heure de la mondialisation des marchés et de la concurrence accrue qui en résulte. À l'heure où les organisations cherchent plus que jamais à améliorer leur rendement et leur compétitivité. À l'heure où les standards de qualité évoluent à un rythme effarant. À l'heure où les organisations doivent constamment réviser leurs façons de faire et leurs schèmes de référence.

À l'heure aussi où des professions stratégiques, comme l'administration, sont appelées à aller au-delà de leurs frontières traditionnelles pour développer de nouveaux modèles d'intervention. Bref, à l'heure où les regroupements de gens d'affaires présentent des opportunités de recherche collective de solutions applicables dans des organisations qui, quoique différentes, sont aux prises, bien souvent, avec des problèmes similaires.

Des regroupements de gens d'affaires, Claude Béland en fréquente plusieurs. Parce qu'il aime se retrouver dans un lieu d'échange qui favorise l'émergence d'idées nouvelles. Et, déjà prêt à assumer son nouveau rôle de président, il donne le ton :

LA CORPORATION, AVEC SON CARACTÈRE MULTIDISCIPLINAIRE, FAVORISE LE « DÉCLOISONNEMENT DES ESPRITS ».

«La Corporation professionnelle des administrateurs agréés, ce sont des « intelligences » qui se regroupent pour se perfectionner, ce sont des professionnels qui réalisent qu'ils ne peuvent pas progresser s'ils s'isolent ; c'est un endroit où on

échange des idées, non seulement des cartes d'affaires».

Il ajoute également que les regroupements de gens d'affaires jouent un rôle important dans le développement d'une profession. Et la Corporation professionnelle des administrateurs agréés n'échappe pas à la règle. Créée en 1954 par un groupe de diplômés de l'Université Laval et des HEC, la Corporation a reçu la sanction du Code des professions en 1973. «Depuis lors, elle n'a jamais cessé de progresser, de se renouveler afin d'atteindre son objectif : devenir le véritable porte-parole de l'administration au Québec», explique son président.

Au cours des prochaines années, la Corporation sera confrontée à de nouveaux défis. Sa volonté est d'aller au-delà de sa mission officielle et du mandat qui lui est confié par l'Office des professions. Dans le respect des normes qui soutiennent la pratique professionnelle des administrateurs, dans une volonté toujours accrue de protéger le public notamment en l'informant davantage, la Corporation veut consolider le réseau que constitue l'ensemble de ses membres. «Un regroupement de gens d'affaires est important si ses membres démontrent une certaine fierté d'appartenance. Il faut qu'il se dégage du tout une synergie qui engage les membres à contribuer au développement de l'organisation», précise M. Béland.

Et, dans un environnement instable comme celui qui prévaut actuellement, les professionnels ont besoin de côtoyer leurs pairs dans un regroupement qui suscite des échanges autour des vraies questions qui doivent retenir l'attention. C'est le défi que la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec veut relever auprès de ses membres et de l'ensemble des praticiens du domaine de l'administration.

POURQUOI LES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS ?

Président du Mouvement des caisses Desjardins depuis 1987, Claude Béland est Officier de l'Ordre national du Québec et de l'Ordre des Francophones d'Amérique. Récipiendaire, en 1990, du Prix du Grand Communicateur du Québec remis par la Société des relationnistes du Québec, il s'est

vu décerné un doctorat honoris causa de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval. Homme d'affaires écouté et respecté, il participe à de nombreuses organisations tant au plan québécois, canadien, qu'international.



Claude Béland, relève un nouveau défi : faire de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés le porte-parole public de l'administration au Québec.

Bref, quand on s'appelle Claude Béland, plusieurs organisations nous ouvrent leurs portes et souhaitent bénéficier de notre expérience et de notre expertise. Pourquoi avoir accepté la présidence des administrateurs agréés ? «Parce que la Corporation, avec son caractère multidisciplinaire, favorise le « décloisonnement des esprits ». «Les administrateurs agréés sont avant tout multidisciplinaires ; leur champ d'intervention, c'est la gestion au sens large», répond le principal concerné.

C'est ainsi que la Corporation regroupe des directeurs généraux, des gestionnaires en ressources humaines, en systèmes d'information ou en marketing, des comptables et des ingénieurs qui exercent la gestion, des présidents d'entreprise et des consultants. «Bref, des administrateurs qui ont une vue d'ensemble de la situation et qui s'imposent comme des professionnels capables de trouver des solutions et de les mettre en application». De plus en plus, les organisations recherchent des gestionnaires et des conseillers qui ont une vision globale qui permet de tenir compte d'un plus grand nombre de facteurs dans le processus décisionnel. «Et ça, c'est l'essence même de l'administration, c'est ce qui en fait une profession de l'avenir», explique le nouveau président.

Au cours des dernières années, la Corporation a doublé le nombre de ses effectifs. «Parce qu'elle lance constamment de nouveaux défis à ses membres», réplique

LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Ce rayonnement dans les différentes sphères de l'économie s'est d'ailleurs avéré bénéfique pour la Corporation. C'est, entre autres, ce qui lui a permis de développer une tradition en termes d'alliances stratégiques.

En 1983, la Corporation agrandit son réseau en intégrant l'Association des administrateurs immobiliers du Québec. Par la création du secteur immobilier, la Corporation reconnaît la spécificité des gestionnaires qui œuvrent dans ce domaine. Ceux-ci sont alors soumis à une double accréditation puisqu'ils doivent d'abord être administrateur agréé avant d'appartenir au secteur.

En 1991, ce sont les planificateurs financiers qui, soucieux de profiter de la reconnaissance que procure le Code des professions, se joignent à la Corporation. Ils s'intègrent à un secteur spécialisé dont les critères d'admissibilité et les normes professionnelles sont développés par les planificateurs financiers eux-mêmes.

Enfin, en 1992, ce sont les conseillers en management qui joignent les rangs du secteur conseil créé il y a sept ans. Il s'agit d'une alliance historique et d'une importance capitale puisque ce sont les 800 membres de l'Institut des conseillers en management du Québec (ICMQ) qui adhèrent à la Corporation.

Pour compléter cette intégration, la Corporation s'appuie sur la collaboration et le support de l'Office des professions, responsable de l'application des lois professionnelles. En effet, des modifications seront apportées au Code des professions pour que la désignation CMC soit reconnue comme titre professionnel complémentaire à

L'OBJECTIF DE LA CORPORATION PROFESSIONNELLE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS ? DEVENIR UN VÉRITABLE LEADER DANS L'INNOVATION DE MODES DE GESTION ADAPTÉS AUX BESOINS DES ORGANISATIONS DU QUÉBEC.

afin de contribuer à l'enrichissement de ses membres.

Grâce au nombre et à la qualité de ses membres, la Corporation a maintenant la possibilité de concrétiser sa mission : devenir un véritable leader dans l'innovation de modes de gestion adaptés aux besoins des organisations du Québec. «Les administrateurs agréés œuvrent dans les secteurs privé, public et parapublic. Ils sont présents dans la petite, la moyenne et la grande entreprise. Ils forment un réseau de décideurs qui influencent le développement de nos organisations», souligne M. Béland.

celui de l'Adm. A., témoignant ainsi de la spécificité du conseiller en management dans la profession. Claude Béland est confiant face au sort de ce dossier. Il souligne : «L'État favorise l'union de groupes professionnels qui œuvrent dans des champs d'intervention connexes, car il reconnaît le bien-fondé de développer des pratiques professionnelles intégrées plutôt que sectaires».

Ces affiliations à la Corporation soulèvent la satisfaction de Claude Béland car pour lui, le client, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une organisation ou d'un individu, est un tout global, complexe. Pour bien servir le client, il faut développer une vision qui tient compte



de l'ensemble de ses besoins. C'est pourquoi il est important de créer des vases communicants entre les professions. Et les administrateurs ont un rôle important à jouer car, dans leur entreprise comme dans leur environnement, ils sont au cœur d'un réseau d'expertises ; ils sont la tête de pont entre le point de vue des spécialistes et les attentes du client.

Et Claude Béland va plus loin ; il prévoit que la Corporation professionnelle des administrateurs agréés réalisera d'autres alliances stratégiques. Pour lui, c'est inéluctable car, à plus ou moins court terme, d'autres regroupements de gens d'affaires réaliseront l'importance d'allier leurs connaissances et leurs expériences à un réseau décisionnel fort, présent dans l'ensemble des régions et des secteurs d'activités, afin d'augmenter leur propre force et leur propre crédibilité.

LE MANDAT À LA PRÉSIDENTIE DE LA CORPORATION

Claude Béland entreprend son mandat avec des objectifs précis. Il veut d'abord poursuivre l'œuvre de ses prédécesseurs qui ont guidé la Corporation dans son développement organisationnel et professionnel.

Il mentionne, entre autres, le travail de Gabriel Savard qui, depuis 1986, donne à la Corporation une impulsion qui lui a permis d'établir des liens solides avec les milieux d'affaires et le monde universitaire. "Son arrivée à la présidence a donné un dynamisme nouveau à la Corporation. Au cours des cinq dernières années, suite au déménagement du siège social à Montréal, elle a connu un essor remarquable : son membership a doublé, elle s'est dotée d'un Fonds de bourses d'affaires, elle a développé des activités de prestige tant à Montréal avec le Gala de l'Administrateur, qu'à Québec avec la remise annuelle des permis d'exercice aux nouveaux membres". Bref, conclut Claude Béland, avec Gabriel Savard, la Corporation a acquis une solide crédibilité auprès des gens d'affaires et des milieux universitaires.

Il souligne également les efforts consacrés par Gérald Duguay, président de 1990 à 1992 et nouveau président du Bureau de direction, qui a permis à la Corporation de franchir des étapes importantes dans l'élaboration et l'application des normes qui régissent maintenant la pratique des administrateurs agréés. "Depuis deux ans, M. Duguay a travaillé ferme pour consolider les assises professionnelles de la Corporation. Il a également guidé habilement l'organisme dans les dossiers d'alliances avec les planificateurs financiers et les conseillers en management. Avec son équipe, il a confronté la Corporation à l'excellence en misant sur la qualité du membership, la qualité de gestion de l'organisation, la qualité des normes professionnelles et la qualité du service à la clientèle". Pour le nouveau président, ces acquis tracent, en quelque sorte, la voie à suivre pour assurer à la Corporation un développement harmonieux et prospère.

Fervent défenseur des alliances stratégiques, Claude Béland veut également maintenir la Corporation sur sa lancée. D'abord, en complétant l'intégration des conseillers en management. Ensuite, en sensibilisant d'autres regroupements de gens d'affaires à l'importance de réunir les forces en présence pour "développer une pratique managériale axée sur l'excellence et capable d'appuyer les efforts de nos entrepreneurs afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des Québécois", insiste-t-il.

Homme public, Claude Béland veut également positionner la Corporation comme le porte-parole des administrateurs et de l'administration au Québec. Pour ce faire, il entend consacrer l'organisation à titre de carrefour stratégique où se rencontrent les administrateurs de toutes les régions du Québec, de tous les domaines d'intervention, des différents secteurs d'activités.



Le président du Mouvement des caisses Desjardins s'associe à la Corporation pour promouvoir l'entrepreneuriat et les alliances stratégiques.

Claude Béland amène avec lui un autre projet qu'il juge essentiel pour le développement économique et social du Québec : il souhaite rapprocher davantage les administrateurs et les entrepreneurs. Il croit fermement que la Corporation doit jouer un plus grand rôle dans la valorisation de l'entrepreneuriat.

Pour lui, les entrepreneurs et les administrateurs sont des compléments directs les uns des autres. Il explique : "Les entrepreneurs sont des initiateurs de richesse ; avec leur créativité, leur goût du risque et leur capacité de flairer les bonnes opportunités, ils créent des entreprises, assurant ainsi la base de notre économie. Les administrateurs, quant à eux, sont des stabilisateurs de richesse ; avec leur capacité

culière à la relève. D'abord en ce qui a trait aux étudiants en administration.

Déjà présente dans les universités québécoises par le biais des départements des sciences administratives qui offrent à leurs étudiants le "profil Adm. A.", la Corporation doit intensifier ses liens avec le milieu. "Plus que jamais, il est important de prendre part activement à la formation des futures générations d'administrateurs. Ils sont les décideurs de demain et la Corporation peut jouer un rôle important, notamment en faisant le pont entre les besoins des organisations et les programmes de formation dispensés par nos universités", explique M. Béland.

Il poursuit en signalant que les choses évoluent rapidement dans ce domaine comme ailleurs, faisant mention, entre autres, des nouveaux programmes de formation en entrepreneuriat dispensés aux étudiants de premier cycle.

Assurer la relève, c'est aussi offrir aux nouveaux diplômés la possibilité d'adhérer au réseau que forment les administrateurs agréés. "Il faut leur offrir un environnement propice au partage des expertises", insiste le président. Pour lui, c'est en côtoyant des gestionnaires chevronnés que les jeunes administrateurs réussissent à faire le pont entre la théorie et la pratique.

Il soutient qu'une Corporation professionnelle se doit de mettre en place des mécanismes qui favorisent le transfert des connaissances. "Sinon, l'avancement devient impossible..." Le vrai défi ? Claude Béland le résume ainsi : "C'est de réussir à créer cette synergie entre des générations différentes d'administrateurs, tout en cultivant le respect de standards de qualité toujours plus élevés, dans une pratique professionnelle centrée sur l'excellence du service à la clientèle".

Et lorsqu'il parle de la relève, Claude Béland rend hommage à la Corporation qui, en trois ans, s'est dotée d'un Fonds de bourses d'affaires dont le capital atteint 300 000 \$. "Ce Fonds témoigne de la volonté de l'organisation de faire une place aux jeunes, de sa confiance dans la créativité de la jeunesse et de l'importance qu'elle accorde au fait de préparer une génération de

enrichir les standards de qualité de la profession afin d'assurer une meilleure protection du public. Deuxièmement, favoriser la réalisation de la mission de la Corporation qui vise essentiellement à permettre aux administrateurs, en les incitant à pratiquer un management de qualité, de contribuer au développement et à la réussite des organisations du Québec.

Pour ce faire, Claude Béland s'est donné un leitmotiv en quatre phases. Premièrement, confirmer l'apport de la Corporation au développement de la profession. Comment ? D'abord, en poursuivant les démarches entreprises pour encourager la recherche et l'innovation en gestion. Ensuite, en participant plus étroitement à l'élaboration

sorte que la Corporation se porte garante de la qualité des services de professionnels œuvrant dans des domaines diversifiés comme la gestion en général, la planification financière, le conseil en management, la gestion immobilière et bien d'autres. "La Corporation confirmera ainsi son rôle de carrefour stratégique où se rencontrent des administrateurs œuvrant dans différents types d'organisation et dans diverses sphères de l'activité économique", ajoute-t-il.

Enfin, confirmer l'apport de la Corporation à la qualité de vie de la société. Comment ? D'abord, en faisant en sorte que l'administration tienne compte de la tendance écologique actuelle qui marie environnement et qualité de vie,

ASSURER LA RELÈVE, C'EST OFFRIR AUX NOUVEAUX DIPLÔMÉS UN ENVIRONNEMENT PROPICE AU PARTAGE DES EXPERTISES ET DÉVELOPPER DES MÉCANISMES QUI FAVORISENT LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES.

des programmes de formation en administration et en management. "Ce faisant, la Corporation sera en position de force pour assumer son rôle de porte-parole public de l'administration au Québec", note son président.

Deuxièmement, confirmer l'apport de la Corporation à l'épanouissement professionnel des administrateurs. Comment ? D'abord en devenant un lieu où les membres se resourcent et sont stimulés à contribuer au progrès social et au développement de la profession. Ensuite, en offrant aux administrateurs agréés des outils de perfectionnement constamment renouvelés et adaptés à leurs besoins. Claude Béland insiste : "La Corporation contribuera ainsi à rapprocher les administrateurs des nouveaux besoins qui découlent de l'évolution sociale et économique des organisations".

Troisièmement, confirmer l'apport de la Corporation au développement des entreprises et des organisations. Comment ? D'abord en s'assurant que l'administrateur agréé est un professionnel qualifié, capable de faire preuve d'une vision globale du développement de l'organisation et soucieux d'adapter sa pratique aux plus hauts standards de qualité. Ensuite, en faisant en

c'est-à-dire contribuer, entre autres, à l'évolution de l'éthique et à la mise au point d'indices pour calculer les impacts sociaux afin, notamment, de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Ensuite, en incitant les administrateurs à faire en sorte que les entreprises contribuent à l'amélioration de la qualité de vie de leurs employés.

Bref, à court et à moyen termes, la Corporation est appelée à relever de nombreux défis. Il faut dire qu'elle peut se permettre d'envisager l'avenir avec sérénité puisqu'elle vient de relever un défi de taille : se donner un président qui, tout en poursuivant l'œuvre de ses prédécesseurs, saura lui transmettre un souffle nouveau pour l'amener à traverser avec succès le cap de l'an 2000. Pour ce faire, Claude Béland mise sur la collaboration et la participation des administrateurs en place pour réussir : "Outre des bénévoles actifs dans toutes les régions du Québec, la Corporation bénéficie de l'apport d'un conseil d'administration et d'une permanence solides". En riant, il conclut en disant : "Vous savez, j'ai toujours su qu'avec un peu de coopération, on peut aller très loin..."

LA CORPORATION DOIT FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UNE SYNERGIE ENTRE ENTREPRENEURS ET GESTIONNAIRES.

d'analyse, de planification, d'organisation et de contrôle, ils contribuent au développement et à la prospérité des entreprises".

Selon Claude Béland, entrepreneurs et gestionnaires doivent travailler ensemble pour introduire dans les organisations de nouvelles notions de culture, notamment en ce qui a trait au partage de la propriété et à la nécessité d'assurer une relève au plan de la gestion. Et il revient à la Corporation de favoriser l'émergence de cette synergie entre l'entrepreneuriat et l'administration.

Et, ajoute le nouveau président, "si je réussis à faire partager ces idées par mes collègues de la Corporation, je considérerai mon mandat à la présidence comme un succès".

FAIRE PLACE À LA RELÈVE

Lors de son mandat, Claude Béland veut également accorder une attention parti-

gestionnaires et de conseillers prête à reprendre le flambeau", explique-t-il.

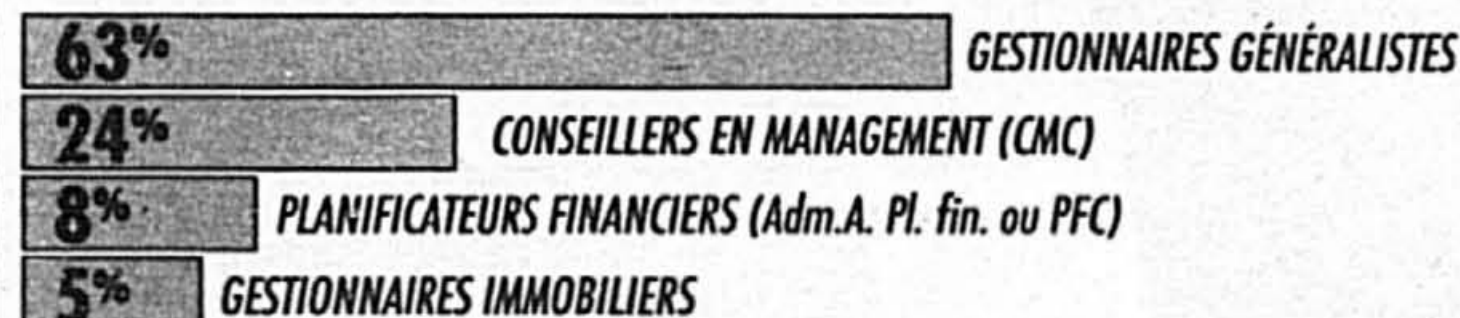
M. Béland ajoute que le Fonds de bourses d'affaires est une façon originale et tangible de contribuer à l'avancement de la recherche tout en encourageant les administrateurs agréés à participer activement au développement de la profession. "La relève, elle existe, tant en administration qu'au plan de l'entrepreneuriat. Il faut cependant permettre à ceux qui nous suivent de découvrir qui ils sont et qu'elle sera leur contribution à l'évolution de l'administration".

UNE CORPORATION DE L'AN 2000

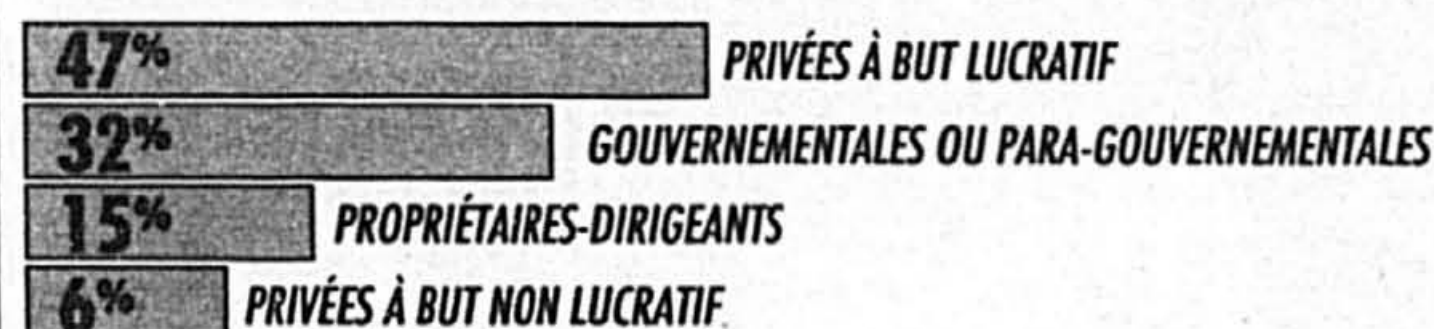
La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec marche résolument vers l'an 2000. Le plan d'action de son nouveau président vise deux objectifs prioritaires. Premièrement, contribuer à

LES ADM.A. EN CHIFFRES

ILS SONT PRÈS DE 4000 RÉPARTIS COMME SUIT:



LES ORGANISATIONS QU'ILS DIRIGENT SE RÉPARTISSENT AINSI:





«JE N'ACCEPTÉ
QUE LE MEILLEUR
DE CE QU'IL Y A
DE MIEUX.»

Colette

E CONSEILLERS
FINANCIERS
T.E. LTÉE

Depuis 1972, Conseillers financiers T.E. Ltée consacre toutes ses ressources à la planification financière personnelle. Notre investissement dans la formation du personnel, dans nos systèmes informatiques et dans nos ressources externes permet d'offrir au client les avantages et les techniques d'une planification financière d'avant-garde.

Conseillers financiers T.E. Ltée est reconnu aujourd'hui comme le chef de file de la planification financière personnelle, au Canada, rémunéré sur une base d'honoraires exclusivement. Ce gage d'objectivité assure à notre client les meilleurs conseils financiers: premier pas vers l'indépendance financière.

Des conseils qui vous procurent ce qu'il y a de mieux.

On n'a pas tous les jours 20 ans!

Nous sommes heureux d'annoncer l'ouverture d'un nouveau bureau à Québec

710, rue Bouvier, bureau 200
Québec (Québec) G2J 1A7
Téléphone: (418) 627-9905
Télécopieur: (418) 622-2548

600, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 2510
Montréal (Québec) H3A 3J2
Téléphone: (514) 845-3200
Télécopieur: (514) 845-9944

QUÉBEC, MONTRÉAL, TORONTO, HAMILTON, CALGARY, VANCOUVER

Nous rendons hommage à

**La Corporation professionnelle des
administrateurs agréés du Québec**

à l'occasion de son alliance stratégique avec l'Association des planificateurs financiers du Québec et l'Institut des conseillers en management du Québec.

Caron Bélanger Ernst & Young et Sobeco Ernst & Young sont en mesure de bien apprécier un tel geste, car ils ont aussi uni leurs forces et offrent maintenant les services suivants :

- Stratégie d'entreprise
- Organisation et systèmes d'information
- Fusions, acquisitions et désinvestissements
- Financement d'entreprises
- Évaluation d'entreprises
- Services de communication
- Hôtellerie et tourisme
- Technologie de l'information
- Amélioration du rendement
- Rémunération et avantages sociaux
- Gestion des risques
- Recherche de cadres
- Actuariat
- Gestion des ressources humaines

Nos bureaux au Québec :

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

**|| CARON BÉLANGER
ERNST & YOUNG**

**|| SOBECO
ERNST & YOUNG**



DANS VOS FINANCES PERSONNELLES : SÉCURITÉ = PLANIFICATION

Nous faisons tous, à divers degrés, de la planification financière. En administrant nos revenus, en contrôlant nos dépenses, en contribuant à un Régime enregistré d'épargne retraite (RÉER) ou à un fonds de pension, en accumulant "pour nos vieux jours".

Mais, si vous craignez de ne pas bénéficier, à votre retraite, d'un revenu suffisant, si vous avez de la difficulté à économiser ou si vous vous demandez ce que vous feriez, financièrement, si vous perdiez votre emploi, peut-être devriez-vous alors envisager de consulter un planificateur financier.

Profession relativement nouvelle, la planification financière est née de l'accroissement du patrimoine financier des Québécois. Selon Maurice Lejeune, un banquier de carrière devenu président de la firme Les Services Investors limitée, cette activité professionnelle est appelée à se développer rapidement au cours des prochaines années. Pourquoi? "Parce que de plus en plus, les individus sont laissés à eux-mêmes pour garantir, financièrement, leur qualité de vie", précise-t-il.

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION FINANCIÈRE?

Tout individu veut rentabiliser de façon optimale ses revenus. "La planification financière, c'est un processus d'analyse qui mène à la mise au point d'un plan d'action qui vous permet d'atteindre cet objectif", souligne Maurice Lejeune. Autrefois considérée comme l'apanage des « riches », la planification finan-

cière de votre situation : vos revenus, vos dettes, vos polices d'assurance, votre régime de retraite, etc. Vous devez ensuite identifier vos objectifs financiers personnels : assurer l'éducation des enfants, vous assurer une retraite confortable, acheter une maison, etc.

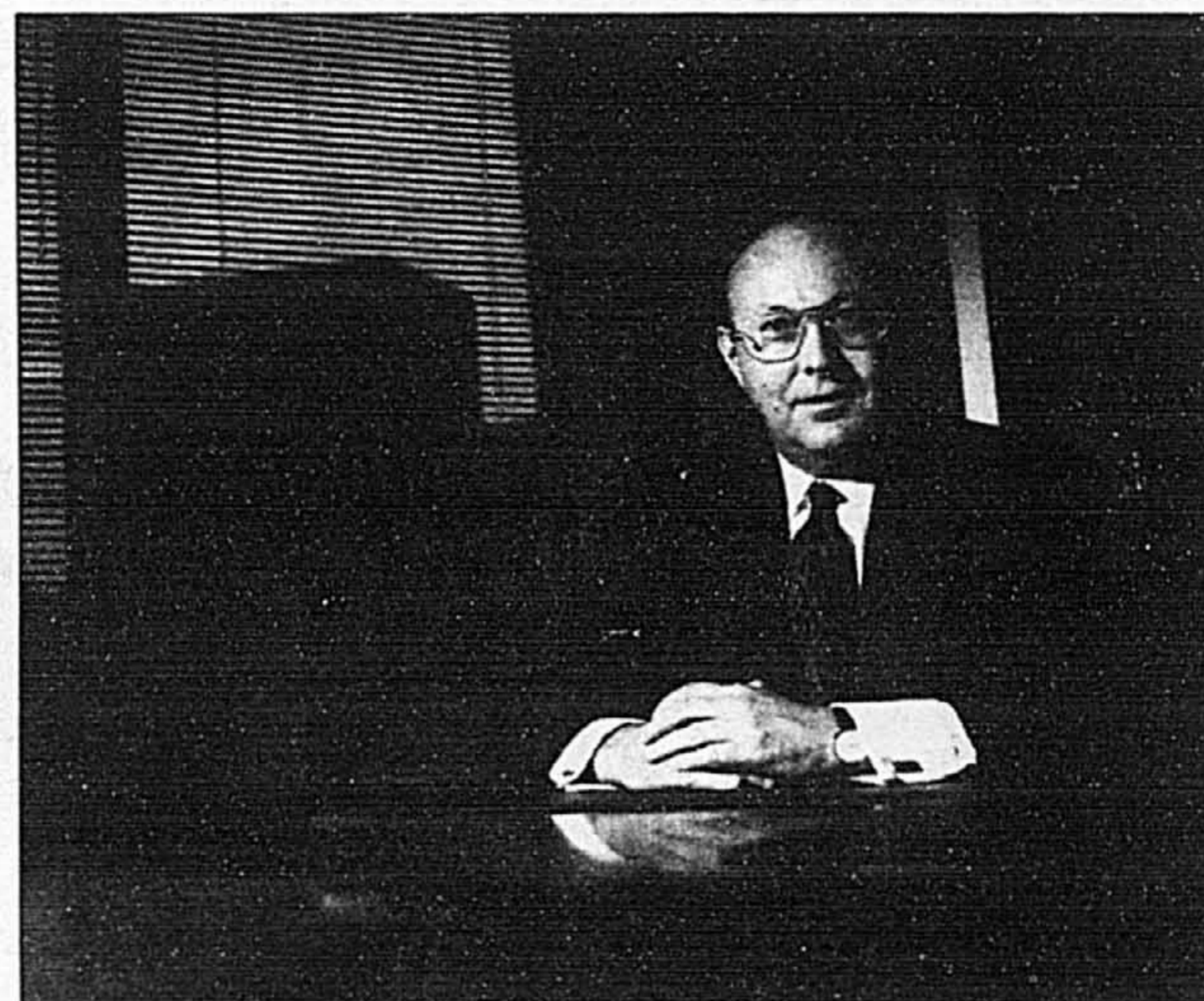
La démarche se complique un peu lorsque vous devez déterminer ce qui vous empêche d'atteindre vos objectifs et dresser un plan

AUTREFOIS CONSIDÉRÉE COMME L'APANAGE DES « RICHES », LA PLANIFICATION FINANCIÈRE S'ADRESSE AUJOURD'HUI À TOUTE PERSONNE QUI A DES REVENUS ET QUI DÉSIRE TIRER LE MAXIMUM DE CE QU'ELLE POSSÈDE.

cière s'adresse aujourd'hui à toute personne qui a des revenus et qui désire tirer le maximum de ce qu'elle possède.

Pour faire votre propre planification financière, vous devez d'abord tenir compte

d'action pour corriger la situation. Un planificateur financier devient alors une personne ressource très importante. Pourquoi? Parce qu'en plus de vous guider dans les premières étapes de votre analyse, lorsque vient le temps d'arrêter vos moyens



Pour Maurice Lejeune, la planification financière est une profession en devenir car les individus sont de plus en plus laissés à eux-mêmes pour garantir, financièrement, leur qualité de vie.

FÉLICITATIONS



Le reflet du dynamisme et du professionnalisme des gens de chez nous.

ASSURANCES AUTOMOBILE, RÉSIDENTIELLE, BIENS PERSONNELS ET PROTECTION JURIDIQUE



La Capitale
Compagnie d'assurance générale

Membre du Groupe MFO

UNE PROTECTION OMNIPRÉSENTE DANS TOUTES LES RÉGIONS DU QUÉBEC

BAIE-COMEAU (418) 296-4700	BOUCHERVILLE (514) 864-2700	CHICOUTIMI (418) 543-3700	LAVAL (514) 873-2700	POINTE-CLAIRE (514) 864-3700	ROUYN-NORANDA (819) 797-0900	SEPT-ÎLES (418) 962-7055	TROIS-RIVIÈRES (819) 373-2700
BAIE-SAINT-PAUL (418) 435-0700	BROSSARD (514) 873-2700	GRANBY (514) 777-2700	LÉVIS (418) 835-3700	QUÉBEC (418) 643-2700	SAINT-GEORGES (418) 227-3700	SHERBROOKE (819) 563-2700	
BEAUPORT (418) 643-2700	CHARLESBOURG (418) 643-2700	HULL (819) 778-2700	MONTRÉAL (514) 873-2700	RIMOUSKI (418) 722-3700	SAINTE-FOY (418) 643-2700	TRACY (514) 746-1700	

FÉLICITATIONS

*La Survivance, compagnie mutuelle d'assurance-vie est heureuse de s'associer à
LA CORPORATION PROFESSIONNELLE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC
à qui elle adresse ses plus sincères félicitations pour l'impressionnant développement
réalisé au cours des derniers mois.*

*Bienvenue aux membres de l'Association des planificateurs financiers du Québec et
à ceux de l'Institut des conseillers en management du Québec.*

LUCIEN BROSSEAU, F. Adm. A.
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

LA SURVIVANCE COMPAGNIE MUTUELLE D'ASSURANCE-VIE

C.P. 10 000, Saint-Hyacinthe, Québec J2S 7C8 TÉL.: (514) 773-6051
De Montréal sans frais: (514) 467-9353 Fax.: (514) 773-6470



JOLIN FOURNIER MORISSET

AVOCATS

2960, BOULEVARD LAURIER, SUITE 500, SAINTE-FOY, QUÉBEC, G1V 4S1

418 651-1900



d'action, il vous présente différentes alternatives. Maurice Lejeune explique : "Son rôle n'est pas de vous dire quoi faire ; c'est un conseiller qui s'assure que vous avez envisagé toutes les possibilités qui s'offrent à vous, tout en vous indiquant les conséquences de vos choix sur l'atteinte de vos objectifs personnels".

POURQUOI UNE PLANIFICATION FINANCIÈRE ?

Pour Maurice Lejeune, trois principales causes expliquent l'essor de la planification financière au Québec. D'abord, les individus ont accès à un capital plus imposant ; "l'accès à des emplois mieux rémunérés et l'apparition du double salaire dans un bon nombre de foyers ont fait grandir ce besoin d'avoir recours à un conseiller pour tirer le meilleur profit possible de ses ressources".

Deuxièmement, les individus vivent dans un environnement où des bouleversements majeurs affectent leur situation financière. Maurice Lejeune renchérit : "Nous avons accru nos revenus et cela fait d'autant plus mal lorsque nous en sommes privés en partie ou en totalité. Il suffit de penser ici aux conséquences que peut avoir une perte d'emploi, un divorce ou le décès d'un conjoint sur la stabilité financière d'une personne".

Finalement, les individus sont conscients du désengagement toujours grandissant de l'État dans leur sécurité financière. Les Québécois réalisent que faute de fonds suffisants, les gouvernements ne pourront plus soutenir les différents programmes sociaux garantissant un minimum de revenus, notamment aux futures générations de retraités. "C'est le début d'un nouvel ordre économique où l'État providence ne peut tenir le coup et cède le pas à l'individu prévoyant", déclare Maurice Lejeune.

Malheureusement, parce que la profession est méconnue ou parce que chacun pense qu'elle n'existe que pour les autres, environ 80 % des interventions en planification financière sont réalisées lors de situations de crise. Ce qui amène Maurice Lejeune à la conclusion qu'un des grands défis des planificateurs financiers, "c'est de promouvoir la prévention".

COMMENT CHOISIR SON PLANIFICATEUR FINANCIER ?

Un planificateur financier, c'est un confident à qui on ouvre notre compte de banque, explique notre situation familiale et fait état des rêves que l'on souhaite réaliser. C'est ce qui fait dire à Maurice Lejeune que "la relation qui s'établit en est une de confiance où l'honnêteté et l'intégrité doivent prédominer".

Un bon planificateur financier, c'est celui qui vous propose une démarche adaptée à vos besoins et dans laquelle pouvez évoluer avec aisance. Avant d'entreprendre une analyse avec un planificateur financier, informez-vous de sa formation et de son expérience. Posez-lui des questions afin de mieux le connaître : sa clientèle vous ressemble-t-elle en termes d'âge, de revenus, de priorités ? Possède-t-il des connaissances dans le domaine de l'assurance, de l'administration, des placements, de la fiscalité ? Ses champs de compétence sont-ils pertinents à votre démarche ? Compte-t-il dans son réseau des professionnels qui complètent l'étendue de ses champs d'intervention ? Comment fixe-t-il ses honoraires ? "Une bonne planification financière procurera au client de la satisfaction personnelle et une qualité de vie supérieure. Le choix du professionnel revêt donc une importance capitale", souligne Maurice Lejeune.

POURQUOI UN ADMINISTRATEUR AGRÉÉ ?

La nouvelle réglementation en matière de planification financière impose un

Anthony Layton, des Conseillers financiers T. E., pour la représenter.

Reconnu d'abord comme un gestionnaire, l'administrateur agréé en planification

RECONNU D'ABORD COMME UN GESTIONNAIRE, L'ADMINISTRATEUR AGRÉÉ EN PLANIFICATION FINANCIÈRE EST FORMÉ POUR GÉRER LES BIENS PERSONNELS DE SES CLIENTS.

encadrement beaucoup plus rigoureux de la profession. Depuis l'adoption de la Loi 134, pour s'afficher comme planificateur financier, il faut détenir un diplôme de l'Institut québécois de planification financière. De plus, il faut être autorisé par un organisme accrédité par la Loi sur les intermédiaires de marchés.

C'est dans ce contexte que la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec a intégré, en 1991, l'Association des planificateurs financiers du Québec, alors présidée par M. François Morency, de la firme Natco Inc.

Elle s'est également associée à l'Association canadienne des planificateurs financiers, l'organisme qui édicte les normes professionnelles appliquées à l'échelle nationale et qui gère, au Canada, le prestigieux titre "PFC". Au Québec, ce titre est géré par les administrateurs agréés. Cette alliance avec l'Association canadienne permet à la Corporation d'être partie prenante des décisions prises au plan national. Elle compte à cet égard sur la collaboration étroite de M.

financière est formé pour gérer les biens personnels de ses clients. Il est capable d'identifier et d'évaluer leurs besoins financiers en tenant compte de leurs contraintes et de leurs ressources. "Professionnel soumis au Code des professions, il est régi par un code de déontologie et des normes de pratique professionnelle qui protègent le public en ce qui a trait à la qualité des services reçus", déclare Maurice Lejeune.

Or, les normes de la Corporation, s'ajoutent, pour les "Adm. A. Pl. fin." aux normes nationales de l'Association canadienne des planificateurs financiers. «Celles-ci sont considérées, par l'Association canadienne des consommateurs, comme étant les plus fiables, au Canada, en planification financière», insiste M. Lejeune. De plus, il ajoute que choisir un planificateur financier qui est également administrateur agréé permet au client d'accéder aux différents mécanismes de protection du public dont une Corporation professionnelle reconnue au Québec est obligatoirement dotée.

UNE PROFESSION DE L'AN 2000...

Le rôle des professionnels qui œuvrent dans le domaine de la planification financière évolue au même rythme que surviennent les changements sociaux et économiques. En conséquence, au-delà d'une planification de l'avenir, les planificateurs financiers devront de plus en plus proposer à leurs clients des services liés à une planification de crise pour affronter diverses situations telle qu'une invalidité soudaine, un divorce ou une perte d'emploi.

À cause des interrelations que la profession crée entre différents champs d'intervention, le planificateur financier se retrouvera au cœur d'un réseau de professionnels dont il devra assumer la coordination s'il veut offrir à sa clientèle un service de qualité. En effet, par le biais de son planificateur financier, le client négociera de plus en plus son assurance-vie, ses placements, son fonds de pension, la rédaction de son testament, etc.

Maurice Lejeune croit également que la planification financière s'imposera au sein des entreprises qui, compte tenu du désengagement graduel de l'État, auront la responsabilité d'aider leurs employés à se préparer une indépendance financière pour leur retraite. «D'autant plus qu'il est démontré que la sécurité financière a un impact direct sur la productivité des employés".

Pour sa part, la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec devra poursuivre dans la même voie : garantir à ses membres qui pratiquent la planification financière l'accès aux outils nécessaires pour développer les principes fondamentaux d'une jeune profession : la gestion des finances personnelles.

Un monde de compétences au Québec

Price Waterhouse

Comptables agréés, conseillers en gestion

1250, boul. René-Lévesque ouest, Bureau 3500, Montréal (Québec) H3B 2G4 N° de tél.: (514) 938-5600
Place de la Cité (Sainte-Foy), 870 - 2635, boul. Hochelaga, Québec (Québec) G1V 4W2 N° de tél.: (418) 658-5782



La compétence s'écrit en toutes lettres !

- Vérification
- Fiscalité
- Consultation

Le Groupe Mallette Maheu

Présent dans près de 40 villes au Québec

INTERNATIONALEMENT
**BDO
BINDER**

GROUPE THERRIEN

courtiers d'assurances inc.

50 Place Crémazie, Bureau 802
Montréal, Qc H2P 2T5

Tél.: (514) 384-0350 - Télécopieur: (514) 381-5515

**LE
CHOIX
DES
ADMINISTRATEURS
AGRÉS
DU QUÉBEC**

Le coût de vos assurances ne cesse de grimper?

Faites appel à nos conseillers-courtiers, qui sauront vous proposer une protection à la mesure de vos besoins et de vos moyens.

Le GROUPE THERRIEN est le courtier attitré d'assurances-biens personnels et commerciaux et d'assurance-responsabilité professionnelle des membres de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Parmi les nombreux services offerts:

Assurances de biens personnels

- assurance-automobile
- assurance-domicile

Assurances de biens commerciaux

- assurance multi-risques de bureau
- cautionnement

Assurance de la responsabilité professionnelle

- assurance-responsabilité professionnelle des membres
- assurance-responsabilité professionnelle des administrateurs et dirigeants.

Le GROUPE THERRIEN se spécialise dans les programmes de protection conçus expressément à l'intention des corporations professionnelles du Québec.



LE FONDS DE BOURSES D'AFFAIRES : UN BEL EXEMPLE DE RÉUSSITE DE QUÉBEC INC.

Au-delà de son mandat d'assurer la protection du public par l'élaboration et le contrôle de normes et de standards qui garantissent la qualité des services offerts par ses membres, une corporation professionnelle répond à d'autres exigences. Notamment, celle de contribuer à l'avancement de la profession. Pour relever ce défi, la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec mise, évidemment, sur ses membres en exercice. Mais, elle investit également beaucoup dans la relève, "parce que l'avenir de la profession est là".

C'est dans cette optique qu'en 1989, la Corporation remet ses premières bourses d'études aux étudiants de niveau universitaire en administration. Quelques mois plus tard, afin d'apporter son soutien à des réalisations d'ordre économique, la Corporation décide d'étendre son intervention en créant un Fonds de bourses d'affaires.

Aujourd'hui, ce Fonds poursuit simultanément trois objectifs prioritaires. Premièrement, il encourage la relève en supportant la formation des étudiants des premier et second cycles universitaires en administration et en reconnaissant l'esprit

entrepreneurial des jeunes administrateurs agréés. Deuxièmement, il reconnaît l'innovation en gestion dont font preuve les membres de la Corporation. Finalement, il encourage la recherche en management.

Trois ans après sa création, ce Fonds attribue annuellement des bourses totalisant plus de 40000\$. La gestion du Fonds est confiée à un comité indépendant regroupant au moins deux

représentants du monde des affaires, un représentant des secteurs public et parapublic, ainsi qu'un représentant du milieu universitaire. Le président du comité est désigné par le Bureau de direction de la Corporation.

CRÉÉ EN 1989, LE FONDS DE BOURSES D'AFFAIRES DE LA CORPORATION ENCOURAGE LA RELÈVE, RECONNAÎT L'INNOVATION EN GESTION ET ENCOURAGE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT.

représentants du monde des affaires, un représentant des secteurs public et parapublic, ainsi qu'un représentant du milieu universitaire. Le président du comité est désigné par le Bureau de direction de la Corporation.

Guy Savard, président et chef de l'exploitation de la Caisse de dépôt et

placement du Québec, nous parle du Fonds et des raisons qui l'ont motivé à en accepter la présidence.

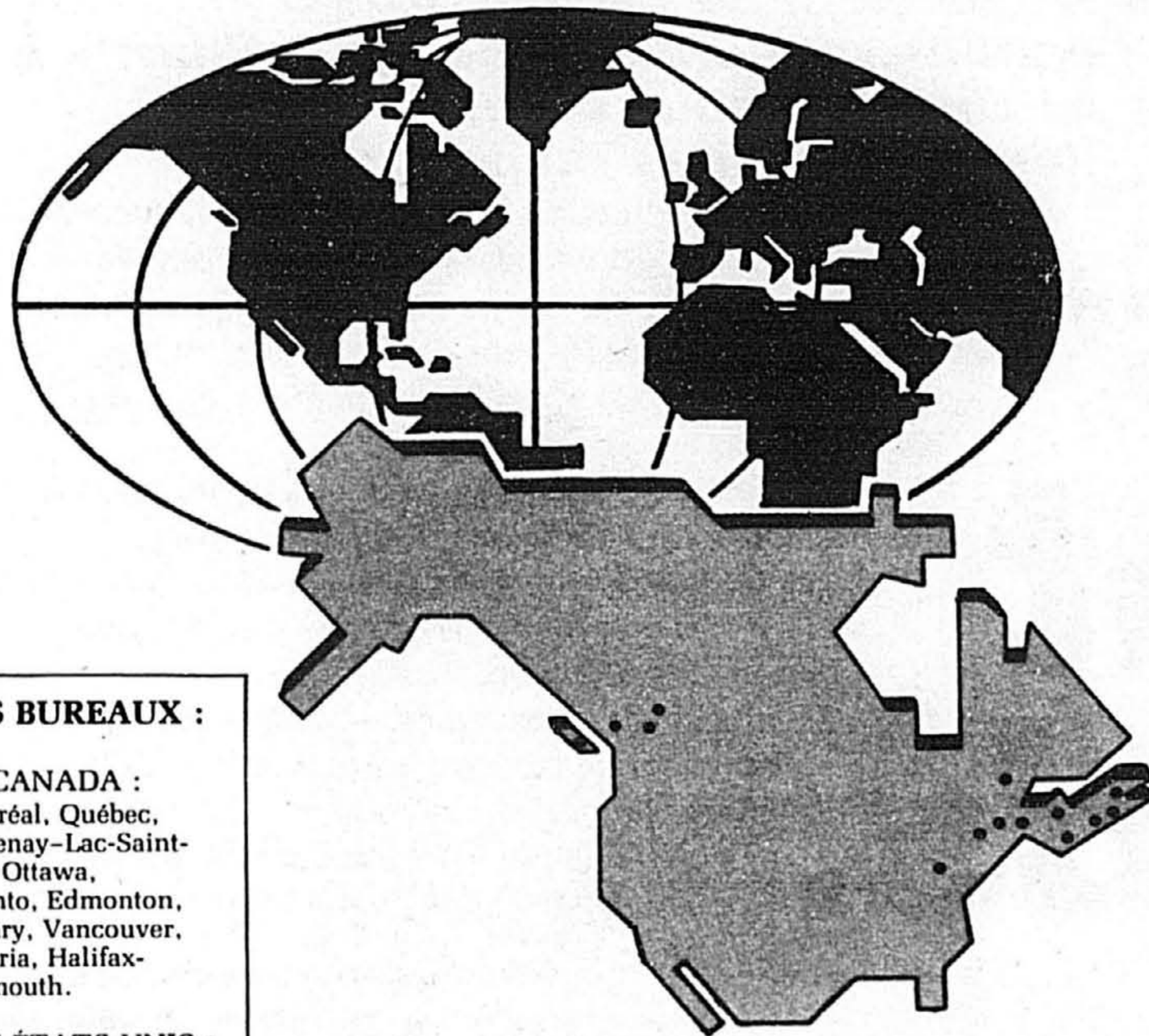
**LE FONDS :
RÉSULTAT D'UN PARTENARIAT**

"Il faut d'abord souligner que la Corporation a atteint un objectif exceptionnel : à l'image du concept même de Québec Inc., elle a

constitué un Fonds de bourses d'affaires grâce à un partenariat étroit des milieux d'affaires, en tissant un lien de solidarité entre les secteurs privé, public et parapublic", déclare tout de go Guy Savard. Créé par une injection de capital initiale de la Corporation et de huit organismes parrains, le Fonds de bourses d'affaires s'est



Guy Savard assume la présidence du comité de gestion du Fonds de bourses d'affaires de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.



NOS BUREAUX :

AU CANADA :
Montréal, Québec,
Saguenay-Lac-Saint-Jean,
Ottawa,
Toronto, Edmonton,
Calgary, Vancouver,
Victoria, Halifax-Dartmouth.

AUX ÉTATS-UNIS :
Cleveland, Ohio;
Portland, Maine;
Salem, New Hampshire;
Stamford, Connecticut.

QUALITÉ INTÉGRALE PRÉSENCE CONTINENTALE

Services-conseils en informatique,
télécommunications et administration

En 1992, le Groupe CGI a vu son leadership reconnu par la Chambre de Commerce du Québec lors du concours des Mercuriades où il a obtenu le titre :

Catégorie
Grande Entreprise

LAURÉAT



ENTREPRISE DE L'ANNÉE 1992

Le groupe
cgi

VOTRE PARTENAIRE POUR LA MAÎTRISE DES
TECHNOLOGIES D'INFORMATION



substantiellement enrichi lors de l'intégration de l'Institut des conseillers en management du Québec qui disposait déjà d'un Fonds consacré à la recherche en management.

De plus, les profits réalisés annuellement par le Gala de l'Administrateur, notamment grâce à l'apport des commanditaires de l'événement, s'ajoutent au capital. "Reconnaissant la valeur du projet, les milieux d'affaires nous accordent volontiers leur collaboration. Ce faisant, ils permettent à la Corporation de concrétiser l'objectif fondamental poursuivi par la création du Fonds : confirmer la participation active des forces vives de notre économie au développement de l'entrepreneuriat québécois et de l'administration".

Et les résultats sont probants, ajoute Guy Savard : "Trois ans après sa fondation, le Fonds dispose aujourd'hui, malgré le sérieux ralentissement économique qui frappe le Québec depuis le début des années 90, d'un capital de 300 000\$".

PLEINS FEUX SUR LA RELÈVE !

Supporter la relève, c'est d'abord favoriser l'acquisition de connaissances. C'est s'assurer que les programmes académiques permettent aux futurs gestionnaires d'acquiescer l'expertise et les habiletés recherchées par les entreprises et les organisations.

La Corporation franchit une première étape importante vers l'atteinte de cet objectif en 1989, en s'associant aux universités québécoises afin de participer activement à la formation des gestionnaires de l'avenir. Cette alliance comporte deux volets. Premièrement, la signature d'un protocole

d'entente concernant la mise au point d'un "Profil Adm. A." dans le cadre des études de premier cycle en administration. Ce profil répond à une priorité : former des administrateurs qui ont les connaissances générales nécessaires pour se doter d'une vision globale du développement des entreprises et des organisations.

Deuxièmement, dans chacune des Facultés des sciences de l'administration où le protocole d'entente est appliqué, la

Corporation remet, à chaque année, deux bourses de 1000\$ chacune, une au niveau du baccalauréat et l'autre au niveau de la maîtrise. Ces bourses sont destinées à des étudiants qui se distinguent par la qualité de leurs résultats académiques et par leur engagement dans la vie universitaire ou socio-professionnelle de leur milieu. "Puisque dix universités participent à ce programme, le Fonds de bourses d'affaires de la Corporation

remet ainsi annuellement 20 000\$ en bourses d'études", souligne Guy Savard.

Bref, en trois ans, la Corporation a réussi à s'intégrer au milieu universitaire et à démontrer son intérêt envers ce qui touche la formation des futures générations de gestionnaires. Elle développe des services adaptés à sa clientèle étudiante et surtout,

elle permet à ses jeunes membres de côtoyer des administrateurs chevronnés qui acceptent de partager leur expertise et leur expérience.

Or, dans le nouvel environnement économique qui résulte de la mondialisation des marchés, les entrepreneurs devront de plus en plus cultiver leur capacité de gérer leur entreprise. "L'entrepreneuriat fait appel plus que jamais à l'innovation, à la ténacité, au leadership, à une quasi obsession de la qualité et à une force de caractère centrée sur la volonté de réussir ; mais, l'entrepreneur de l'an 2000 devra également démontrer la flexibilité nécessaire, entre autres, pour s'adapter à de nouvelles conditions de marché, gérer l'information et prendre rapidement les bonnes décisions", souligne Guy Savard.

C'est pourquoi le Fonds de bourses d'affaires de la Corporation a créé une bourse qui souligne l'esprit entrepreneurial d'un jeune administrateur agréé. Cette bourse de 5000\$ soutient le démarrage ou le développement d'une entreprise en émergence. Elle est destinée à un professionnel âgé de 35 ans ou moins et les entreprises admissibles doivent être en opération depuis cinq ans ou moins.

Cette bourse permet la réalisation d'un projet qui répond aux enjeux prioritaires du développement de la PME, telle que la formation de la main-d'oeuvre, l'implantation d'un programme de qualité totale, l'intégration d'une nouvelle technologie ou le développement d'un nouveau marché. Pour Guy Savard, "elle symbolise le premier pas franchi par la Corporation pour rapprocher l'entrepreneuriat de l'administration".

CAP SUR L'INNOVATION

À l'heure où elles affrontent une concurrence qui croît sans cesse, les entreprises du Québec doivent cultiver leur esprit novateur. De plus en plus, l'innovation englobe les outils ainsi que les modes de

LES BOURSES DE LA CORPORATION

Bourse jeune entrepreneur :	5 000 \$
Bourse à l'innovation :	5 000 \$
Bourse soutenant la recherche en management :	5 000 \$
Bourses d'études en administration :	
Premier cycle universitaire (10 bourses de 1000\$ chacune)	10 000 \$
Deuxième cycle universitaire (10 bourses de 1000\$ chacune)	10 000 \$
Bourses d'études des CMC	
Deuxième cycle universitaire en administration ou en gestion de projet	6 000 \$
TOTAL :	41 000 \$

LA CORPORATION A CONSTITUÉ UN FONDS DE BOURSES D'AFFAIRES GRÂCE À UN PARTENARIAT ÉTROIT DES MILIEUX D'AFFAIRES, EN TISSANT UN LIEN DE SOLIDARITÉ ENTRE LES SECTEURS PRIVÉ, PUBLIC ET PARAPUBLIC.

elle permet à ses jeunes membres de côtoyer des administrateurs chevronnés qui acceptent de partager leur expertise et leur expérience.

La relève retient également l'attention des différentes instances de la Corporation puisque dans la majorité des régions, les administrateurs agréés font une place à leurs futurs collègues en leur réservant un siège à l'exécutif régional.

Supporter la relève, c'est aussi encourager l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Notre économie repose, en effet, sur la capacité de notre entrepreneuriat de créer de nouvelles entreprises puisque les PME sont responsables de la création d'une large part des nouveaux emplois au Québec.

PLACE À LA RELÈVE

Supporter la relève, c'est aussi encourager l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Notre économie repose, en effet, sur la capacité de notre entrepreneuriat de créer de nouvelles entreprises puisque les PME sont responsables de la création d'une large part des nouveaux emplois au Québec.

Des chiffres qui font le poids.

Avec un actif de 50 milliards \$ à l'échelle mondiale et de 8,8 milliards \$ au Canada, nous comptons parmi les forces vives du pays!

La Standard Life est la première compagnie d'assurance vie à s'être établie au Canada. Nous avons assisté, depuis, à d'innombrables changements. Cependant, les valeurs fondamentales sont restées les mêmes. Ainsi, le désir de sécurité financière est aussi fort aujourd'hui qu'il y a 160 ans.

Avec un actif qui s'élève maintenant à 50 milliards \$ à l'échelle mondiale et une des seules cotes «triple A» au pays, la Standard Life, plus que jamais, peut vous aider à vous préparer un avenir financier des plus prometteurs.

Il fait bon pouvoir compter sur une institution financière de l'envergure de la nôtre. Cela a d'ailleurs inspiré à nombre de Canadiens la confiance qui, au fil du temps, les a incités à nous confier leur avenir financier.

Concepteurs d'avenirs financiers depuis 1833

STANDARD LIFE



gestion, et non seulement la mise au point de produits, de services ou de procédés. En effet, innover ne se résume pas à développer des produits inédits ou des technologies nouvelles. Pour les PME québécoises, innover c'est aussi et surtout faire preuve « d'imagination et de créativité administrative » afin d'améliorer la qualité de leur gestion et obtenir un nouveau consensus entre les intervenants qui influencent leur rendement et leur développement.

C'est dans cette optique que la Corporation a créé une bourse destinée à soutenir le développement ou l'implantation d'une innovation reliée à la gestion d'une organisation dans le but d'en améliorer la productivité. « Cette bourse, également de 5000\$, est remise à un administrateur agréé qui agit comme principal instigateur et maître-d'oeuvre d'un projet reconnu à cet effet », explique le président du comité de gestion du Fonds.

En reconnaissant leur créativité, cette bourse veut inciter les administrateurs agréés à mettre de l'avant de nouveaux modes de gestion des ressources humaines, financières ou matérielles. « Les projets admissibles peuvent concerner la motivation au travail, la valorisation du personnel, la qualité de vie au travail, l'introduction d'un programme de qualité totale ou le développement d'alliances stratégiques », dit Guy Savard.

Il ajoute également que les idées nouvelles concernant les méthodes de production, l'utilisation des technologies ou la promotion de la protection de l'environnement auprès du personnel y sont reconnues. « Lors du dépôt de sa candidature, l'administrateur doit démontrer deux éléments essentiels : en quoi son projet est novateur dans son milieu de travail et en quoi il contribue à améliorer

TROIS ANS APRÈS SA CRÉATION, LE FONDS DE BOURSES D'AFFAIRES DISPOSE D'UN CAPITAL DE 300 000\$.

la productivité de l'entreprise ou de l'organisation concernée.

COUP DE BARRE À LA RECHERCHE EN MANAGEMENT

En 1988, l'Institut des conseillers en management se dotait d'un fonds de recherche. Lors de l'intégration des CMC à la Corporation, les deux fonds ont été jumelés. Afin de respecter l'oeuvre entreprise par les conseillers en management, la Corporation remettra, à compter de 1993, une nouvelle bourse destinée à soutenir la recherche en matière de gestion. L'objectif spécifique de cette bourse est de reconnaître la publication des résultats de travaux de recherche réalisés par des CMC.

Par la création de cette bourse, la Corporation entend répondre à deux enjeux importants. Elle veut d'abord encourager la recherche, élément essentiel à l'avancement de la profession. « Nous vivons dans un monde continuellement en mouvement. Il faut constamment se questionner et réinventer notre façon de voir et de faire les choses », explique Guy Savard. Selon lui, l'administration n'échappe pas à la règle, d'où l'importance de soutenir les professionnels dont la réflexion permet l'émergence de modèles ou d'outils de gestion toujours mieux adaptés aux besoins de nos entreprises et de nos organisations.

Par la création de cette bourse, la Corporation veut également appuyer les conseillers en management dans leur démarche de formation continue. Les CMC agissent généralement à titre de consultants externes. Les entreprises qui font appel à leurs services s'attendent à transiger avec des professionnels qui sont à la fine pointe des connaissances. « Pour assurer la qualité de leur pratique professionnelle, plusieurs d'entre eux consacrent une partie de leurs énergies à la recherche », souligne Guy Savard.

Ce dernier mentionne également que cette bourse s'inscrit dans la logique poursuivie jusqu'à maintenant par le Fonds de bourses d'affaires de la Corporation. Il conclut : « Soutenir la recherche, c'est se conformer à la volonté de l'organisation de voir ses

membres figurer parmi les leaders en innovation. Pour innover, il faut d'abord avoir des idées et s'interroger sur la possibilité de les mettre en application. En soutenant la publication des résultats de leur travail, cette bourse à la recherche motivera les conseillers en management à partager leurs réflexions non seulement avec les administrateurs agréés mais avec l'ensemble des praticiens en administration et en gestion ».

PRÉPARER L'AN 2000

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec croit à l'importance de soutenir la relève, l'entrepreneuriat de ses membres et le caractère novateur des entreprises. Par la création du Fonds de bourses d'affaires, elle reconnaît également sa responsabilité sociale en tant que regroupement de gens d'affaires capables d'influencer l'évolution et le développement de l'administration au Québec.

La création du Fonds est un geste significatif qui confirme la volonté de la Corporation, d'offrir à ses membres, conformément à sa

mission, des moyens pour qu'ils contribuent, de façon dynamique, au développement des entreprises et des organisations.

Comme en témoigne le nombre de bourses remises annuellement, le Fonds a parcouru un bon bout de chemin depuis son lancement. L'objectif de la Corporation est maintenant d'en gérer la croissance afin d'augmenter la valeur des bourses remises annuellement et ce, « sans mettre en péril le capital accumulé », précise le président du Comité de gestion.

La Corporation aussi a franchi un bon bout de chemin depuis 1989. Son intérêt à l'égard des programmes de formation, sa volonté de stimuler ses membres afin qu'ils repoussent toujours d'avantage les frontières de leur profession démontrent son souci de contribuer à bâtir les assises de la continuité. Elle est en effet de plus en plus convaincue que l'avenir de l'économie québécoise repose sur la possibilité, pour nos entreprises, de bénéficier des services professionnels d'administrateurs, de gestionnaires et de conseillers aptes à relever les défis de l'excellence.

MERCI AUX PARRAINS DU FONDS

- Banque Laurentienne
- Caisse de dépôt et placement du Québec
- Coffrages CCC limitée
- Commission d'initiative et de développement économiques de Montréal
- Groupe Mutuelle des fonctionnaires
- Groupe PEMP
- Groupe Optimum
- Hudon & Julien, architectes
- Hydro-Québec
- J. E. Verrault & Fils limitée
- Kruger inc.
- La Survivance, compagnie mutuelle d'assurance-vie
- Les Nordiques de Québec
- L'Industrielle-Alliance
- L'Union-Vie, compagnie mutuelle d'assurance
- Ministère des Affaires internationales
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie
- Mouvement des caisses Desjardins
- Raymond Chabot Martin Paré et associés
- Roche Itée, Groupe-conseil
- Société de développement industriel du Québec
- Société d'électrolyse et de chimie Alcan
- Unigesco

**C'EST
À
VOUS
DE
DÉCIDER!**

LA RÉUSSITE DE VOTRE MANDAT D'EXÉCUTEUR TESTAMENTAIRE EXIGE QUE VOUS SOYEZ BIEN ENTOURÉ.

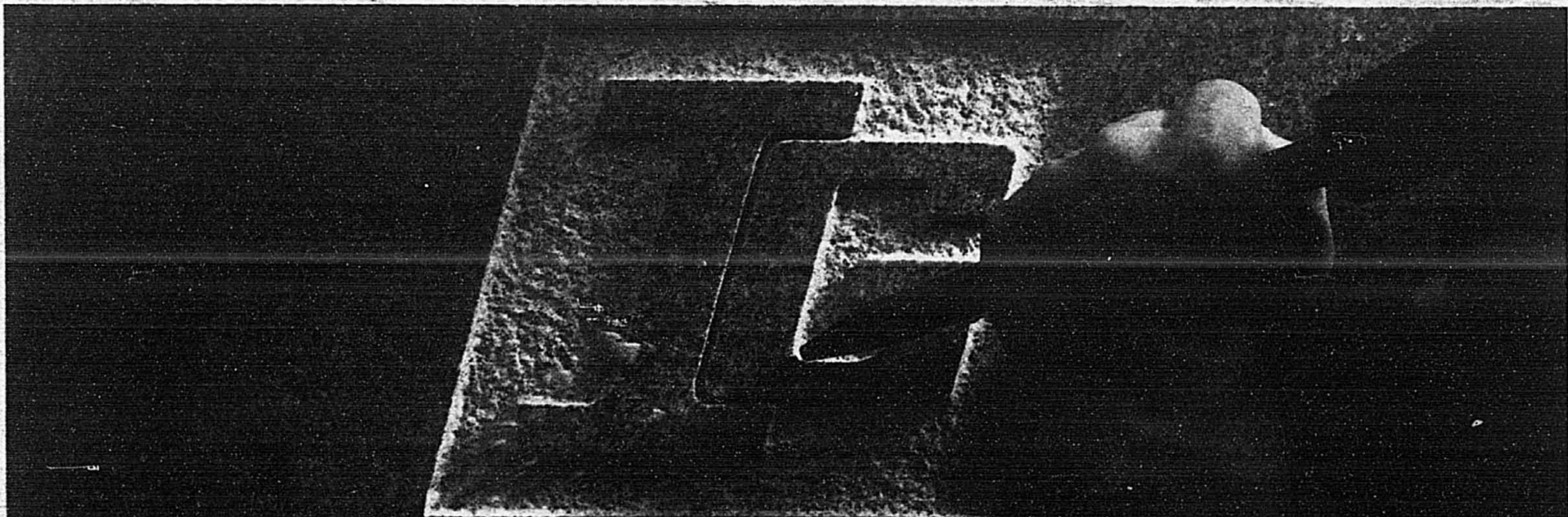
POUR UNE SOLUTION OPTIMALE, FAITES ÉQUIPE AVEC NOS EXPERTS.

- LA GESTION DES IMPÔTS POST-MORTEM
- VOTRE SÉCURITÉ JURIDIQUE
- LA PROTECTION DES ACTIFS



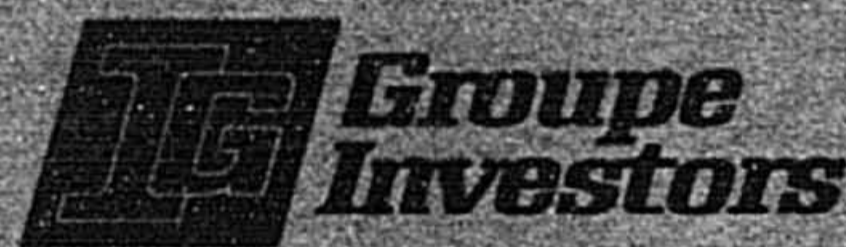
Tout près de vous à chaque âge de la vie

Pour plus de renseignements, communiquez sans frais au 1-800-463-6643



UN CHOIX JUDICIEUX GARANT DE VOTRE AUTONOMIE FINANCIÈRE

AU GROUPE INVESTORS, NOUS CROYONS QU'UNE PLANIFICATION FINANCIÈRE RIGOUREUSE PEUT VOUS GARANTIR UNE RETRAITE SANS CONTRAINTE. POUR EN SAVOIR PLUS, COMMUNIQUEZ AVEC NOUS DÈS AUJOURD'HUI.



LES SERVICES INVESTORS LIMITÉE
Une société du Groupe Power Corporation
Siège social : 1501, avenue Mc Gill College, Bureau 1488, Montréal (Québec) H3A 3M8 Téléphone : (514) 843-3356



UN SENS DES AFFAIRES ADAPTÉ À VOTRE RÉALITÉ

DEVEAUX & ASSOCIÉS
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
CONSEILLERS EN MANAGEMENT

666 RUE SHERBROOKE OUEST, BUREAU 2102, MONTRÉAL, QC, H3A 1E7



TÉL.: 514.845.86.57

FAX: 514.845.99.85