

EXCLUSIF : TABLEAU DES SOCIÉTÉS-CONSEILS

Quelques statistiques tirées de notre tableau (102 sociétés-conseils recensées)

	Québec	Variation	Canada	Variation
Employés	6 971	+1,3 %	19 864	+ 2,9 %
Professionnels	5 412	+ 3,8 %	15 577	+ 7 %
Associés.....	1 003	+ 2,1 %	2 144	+ 4,1 %
Revenus	-	+ 7,6 %	-	+ 11,2 %

Liste des 55 sociétés-conseils comptant plus de 20 employés : pages B-17 à B-20

Source : "AFFAIRES"

LES AFFAIRES

MONTRÉAL, LE SAMEDI 20 NOVEMBRE 1993

CAHIER B - 20 PAGES

L'arrivée d'un joueur majeur et l'offre de nouvelles technologies modifieront profondément la scène des services informatiques au cours des prochaines années.

Certains observateurs avancent même que les firmes québécoises, bien positionnées sur le marché canadien, pourraient se montrer conciliantes face à un acheteur.

De fortes rumeurs ont circulé il y a plus d'un an quant à l'achat possible par Bell Canada de l'une des trois premières sociétés-conseils québécoises, le Groupe DMR (Mtl, D.R.A., 6,13 \$), le Groupe CGI (Mtl, G.I.B.A., 3,20 \$) et le Groupe LGS (Mtl, L.G.S.A., 2,35 \$). La compagnie de téléphone venait de rompre ses discussions avec SHL Systemhouse (Mtl, S.H.L., 11,75 \$) en vue d'une acquisition.

Géant aux pieds d'argile ?

Bell Canada a décidé par la suite de se lancer elle-même dans le domaine des services informatiques en confiant à Bell Sygma, nouvelle division, l'impartition de tous ses systèmes.

La nouvelle entité a l'intention d'exploiter l'ensemble des services possibles : impartition, intégration de systèmes, consultation et mise au point d'applications.

Même si elle ne compte qu'un seul client pour l'instant, Bell Sygma constitue la plus importante firme au Canada. Le contrat de Bell Canada totalise en effet 500 M\$ de revenus par année. Sa taille n'en fait pas pour autant un joueur influent puisqu'elle devra mettre en place des services de marketing et assurer sa présence un peu partout au Canada.

Dans une analyse du marché canadien produite au printemps dernier, le Yankee Group, firme américaine de recherche sur l'industrie informatique, a repris sérieusement l'hypothèse de l'achat d'une firme québécoise par Bell Sygma. Selon les auteurs, la nouvelle entreprise doit poser un tel geste afin de s'imposer rapidement sur le marché.

Par ailleurs, à l'instar des grandes firmes américaines comme Andersen Conseil et EDS, les firmes québécoises sont identifiées à l'informatique centralisée.

Or, le marché s'éloigne à grands pas de cet environnement au profit de ce qu'on appelle l'architecture client-serveur, caractérisée par la mise en place de réseaux de micro-ordinateurs reliés à des serveurs.

Beaucoup moins chère à implanter, cette nouvelle façon de fonctionner requiert moins de ressources de soutien, tout en permettant de modifier les systèmes beaucoup plus rapidement. Bien que la plupart des firmes se disent en mesure de travailler dans le nouvel environnement, on est encore loin de la coupe aux lèvres.

Sociétés-conseils en informatique :

RESTRUCTURATION À VENIR

En très grande partie, le personnel des firmes informatiques a été formé pour exploiter des ordinateurs centraux. La mise en place de l'architecture client-serveur peut également se révéler très complexe dans certains cas.

Apôtre des nouvelles tendances, DMR devra cependant jouer de vitesse ses concurrents américains. Grâce au volume de leurs affaires, ces derniers ont déjà accumulé beaucoup d'expérience dans l'implantation de l'architecture client-serveur.

De plus, il est facile pour les jeunes firmes de prétendre maîtriser le nouvel environnement informatique : avec aussi peu d'expérience que les firmes établies, elles peuvent afficher un pourcentage beaucoup plus fort de leurs affaires avec des mandats d'architecture client-serveur. C'est la carte qu'a décidé de jouer le Groupe Conseil APG, quatrième firme de services informatiques en importance au Québec.

Spécialisation et partenariat

De leur côté, les trois principales firmes sont toutes influencées par des marges de profit qui ont diminué du côté des mandats traditionnels. Niant ou ne voulant pas commenter une vente éventuelle, leurs porte-parole affirment qu'il y a de la place

pour tout le monde sur le marché à venir.

La stratégie privilégiée pour retrouver les niveaux de profit d'antan semble celle de la spécialisation.

DMR, qui exploite déjà une coentreprise de services informatiques avec Qantas Airways, en Australie, se positionne dans l'industrie des transports et vient de signer un important contrat avec Canadien National.

CGI veut axer sa croissance sur le secteur manufacturier en misant sur son contrat récent d'impartition des systèmes informatiques d'Alcan (Mtl, A.L., 26,38 \$).

Pour sa part, LGS est en train d'acquiescer un savoir-faire important en distribution, ayant signé en France un contrat avec la chaîne de grandes surfaces Carrefour.

Par ailleurs, le mode d'attribution des contrats du gouvernement fédéral fait en sorte que les firmes québécoises pourront aller chercher leur part du gâteau en s'associant à d'autres firmes. Santé et Bien-être social Canada a accordé cet été un important mandat de refonte des systèmes de revenu garanti à EDS Canada, qui avait inclut DMR parmi ses partenaires.

Le ministère de la Défense vient tout juste de confier à un autre groupe la réorganisation des systèmes de gestion de l'Armée de réserve. Ce contrat de 55 M\$ met en présence trois principaux partenai-

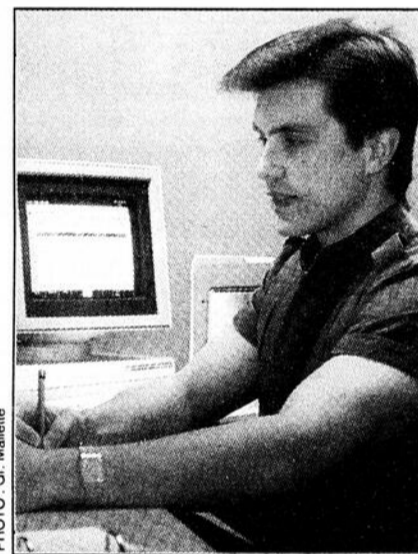


PHOTO : Gr. Mallette

res, DMR, Monenco Agra et Siemens Electric, et sept sous-traitants, dont APG.

La même approche sera adoptée pour le secteur privé quant aux contrats d'impartition, qui peuvent facilement totaliser des sommes plus importantes. Dans le cas de contrats de plus de 10 M\$, CGI entend privilégier le partenariat.

Nouveau dans le domaine, LGS prévoit s'en tirer de la même façon.

VALLIER
LAPIERRE

Les clients des consultants en informatique lorgnent les réseaux de micro-ordinateurs, comme option aux équipements plus sophistiqués. Les grandes boîtes devront s'adapter, comme elles devront s'adapter à la venue d'un nouveau joueur : Bell Sygma, nouvelle division de services informatiques de Bell Canada, par son poids à la naissance, contraint les firmes en place à revoir leur rôle.

Réingénierie, réaffectation, changement technologique : les consultants prennent un plaisir sain dans la relance

Bien des consultants ont pris du plaisir sain cette année en profitant du délestage de l'expertise interne des grandes entreprises.

Au total, selon les chiffres compilés par notre service de recherche, les sociétés-conseils en exploitation au Québec ont augmenté leurs revenus de 11 % (revenus tirés du Québec : 7,5 %).

La demande de services de réingénierie des processus - nouveau fétiche des gestionnaires - fait courir les foules et on pense que ces services seront aux années 1990 ce que les services en amélioration de la qualité furent aux

années 1980 (lire pp B-2, B-3).

Bons augures aussi pour les chasseurs de têtes, qu'il faudra cependant rebaptiser réaffectateurs (il faut bien faire avec son temps). Côté chasse, trop de gibier (chômeurs).

Par contre, leurs services sont de plus en plus en demande pour réassigner ailleurs les hordes de mis à pied, qui ne sont pas tous des va-nu-pieds, faut-il noter.

En effet, leurs employeurs ayant renoué avec les profits, ils consentent des conditions avantageuses aux sacrifiés, notamment les services des experts qui leurs diront la Vérité :

d'emplois qui font chaussure au pied, guère plus! Vaudrait peut-être mieux enfilez ses souliers de course et songer à créer le sien.

Quant aux informaticiens, ceux qui forment les plus importantes sociétés-conseils dans notre tableau, ils ont aussi connu des progressions importantes des revenus.

Ce secteur, comme on l'explique dans l'article ci-contre, semble aujourd'hui mûr pour une restructuration importante. Dossier à suivre.

NORMAND
SAINT-HILAIRE

Une médecine de cheval pour soigner le mal de la compétitivité

La réingénierie : la nouvelle manne des consultants

Comme une vague déferlante, la réingénierie est aujourd'hui sur toutes les lèvres. Presque toutes les sociétés-conseils d'importance ont ajouté la réingénierie à la gamme de leurs services.

Pour leurs clients, le nouvel engouement signifie cependant un effort d'adaptation particulier.

Supposons que vous êtes un entrepreneur ouvert aux nouvelles méthodes de gestion. Au début des années 1980, vous avez acheté un système d'information à la fine pointe de la technologie sans quoi, vous aviez menacé vos conseillers, vous seriez retrouvé rapidement dans le camp des dinosaurs.

Plus tard, ces mêmes conseillers n'eurent pas beau-

coup à faire pour vous convaincre de la nécessité d'adopter un système d'approvisionnement en flux continu, le *Just In Time*.

Comme beaucoup d'entrepreneurs avaient fait comme vous, vos conseillers vous firent comprendre par la suite que pour vous démarquer, vous deviez miser sur vos ressources humaines en implantant un programme de rémunération incitative.

Toujours en quête d'avantages concurrentiels, vous avez donné un peu dans les cercles de qualité avant de vous rendre compte que la qualité totale était vraiment la solution à tous vos problèmes.

Si vous vous reconnaissez dans ce portrait, ce qui suit risque de vous causer le choc

de votre vie : **tout ça était inutile !**

Il aurait d'abord fallu faire le grand ménage de votre cabane, par la réingénierie de vos processus d'affaires. Tel est le message déconcertant que les conseillers en gestion tenteront de faire passer au cours des prochaines années.

Des résultats décevants

Les rendements sur les investissements dans les systèmes d'information n'ont pas été à la hauteur des attentes.

La rémunération incitative a donné des résultats très mitigés et la qualité totale a déçu la grande majorité des dirigeants d'entreprise.

Et, comble de malheur, les mises à pied massives n'ont

pas servi à grand-chose : les entreprises sont plus petites, mais pas plus efficaces.

Tel est le triste bilan de la décennie 1980, qui passera peut-être à l'histoire comme celle ayant causé le plus de problèmes existentiels aux entrepreneurs.

En fait, reconnaissent maintenant les conseillers, on a collé le papier peint sur les murs avant de construire le toit. Mais pourquoi, grand Dieu, les gourous n'y ont-ils pas pensé plus tôt ? Poser la question aux conseillers c'est comme demander à un prêtre pourquoi Ève a été créée de la côte d'Adam et non l'inverse.

Pour éluder la question, les plus subtils disent que les vrais entrepreneurs ne regardent jamais derrière, qu'il

sont toujours tournés vers l'avenir.

« Un individu est la somme de ses expériences; ce que les entrepreneurs ont vécu dans les années 1980 les ont rendus meilleurs », lancera un conseiller, comme un baume sur leurs plaies.

D'autres, plus réalistes, affirment que non seulement ce qui a été fait au cours de la dernière décennie n'était pas pertinent, mais que cela pourrait constituer des obstacles à la réingénierie. Il aurait mieux valu, par exemple, reconcevoir les processus d'affaires et ensuite se doter d'un système d'information approprié.

La qualité totale aussi est venue trop tôt... à moins que ce ne soit la réingénierie qui soit arrivée trop tard. Les entrepre-

neurs ont cherché à perfectionner des processus qui, de toute façon, étaient dépassés.

L'exemple de **General Motors** (Tor., GM, 63,63 \$), qui a investi près de 40 milliards de dollars dans les années 1980 pour automatiser ses usines, avec les résultats financiers désastreux que l'on sait, a de quoi faire frémir.

Maigre consolation, la réingénierie sera probablement plus séduisante pour les entrepreneurs que la qualité totale. La première est plus terre à terre et donnerait rapidement des résultats significatifs alors que la qualité totale est abstraite et que les résultats mettent des années à se faire sentir.

DOMINIQUE FROMENT

Les entreprises qui connaissent du succès doivent bien avoir quelque chose de différent!

En 1993, ce n'est pas uniquement dans les livres qu'on peut trouver les solutions reliées aux enjeux du management.

La clé réside dans la façon de bien faire les choses et dans le choix des bonnes personnes.

C'est pour cette raison que votre entreprise doit compter parmi ses décideurs principaux un comptable en management accrédité. À titre d'exemple, Angela Holtham, C.M.A., est l'un des vice-présidents finances chez Nabisco Brands Ltée. Sa formation de C.M.A. lui permet de jouer un rôle primordial dans les prises de décisions de l'entreprise.

Le Programme professionnel des C.M.A. met l'accent sur le management financier et permet à ceux qui le suivent de faire face aux nombreux changements qui surviennent dans le monde des affaires.

Le «M» de C.M.A. est synonyme de management. Et c'est ce qui fait toute la différence.

Pour plus de renseignements sur les comptables en management accrédités, les services de placement, la formation ou sur d'autres services ou produits qui pourraient vous aider à gérer votre entreprise, composez le 1-800-263-7622.

ANGELA HOLTHAM, C.M.A.

Angela Holtham et les autres membres de l'équipe de direction de Nabisco Brands Ltée se sont engagés dans le développement d'alliances stratégiques avec diverses compagnies d'alimentation canadiennes. Dans une catégorie de produits spécifique, Angela et ses collègues ont su conclure deux alliances fructueuses fondées sur la qualité, le service et les avantages financiers qui en découlent pour l'un et l'autre partenaire. Le résultat : une hausse de 25 % du volume de cette catégorie de produits pour Nabisco Brands Ltée.

CMA

Comptable en management accrédité



Pour la réingénierie : table rase des idées reçues

Les vagues passées ont souvent donné peu de résultats concrets, déplorent bien des gestionnaires. L'implantation des programmes de qualité totale et des systèmes d'information et, plus récemment, la mise en œuvre de rationalisations intensives ont déçu.

« Le problème avec la qualité totale, c'est que les entreprises donnent trop de qualité à leurs clients, à lancé Roger Charest, associé délégué de Price Waterhouse. Elles doivent tenir compte de leurs coûts et du prix du produit ou du service. La qualité à n'importe quel prix, c'est suicidaire pour une entreprise. »

Le monde des affaires est décidément sans pitié !

« Du côté des mises à pied (la tendance plus récente des rationalisations), dans bien des cas, elles n'ont rien donné. Les exemples sont nombreux où, quelques mois après avoir congédié des employés, l'entreprise a fermé ses portes. Les dirigeants d'entreprise ont oublié que ce sont leurs employés qui servent leurs clients », a-t-il poursuivi.

Par ailleurs, « le problème avec les systèmes d'information, nous a confié Alain Lancereau, vice-président de Bain & Co., de Toronto, est qu'ils sont trop orientés *compatibilité* et pas assez *business*. Ça se comprend, ils ont été conçus par des comptables !

« Si un chef d'entreprise me demandait de faire la réingénierie de ses processus d'affaires sans toucher à son système d'information, je lui dirais d'aller voir ailleurs. »

« La réingénierie est plus fondamentale que les systèmes d'information et la qualité totale. Il faut faire table rase de toutes les idées. » C'est ce que M. Lancereau a expliqué, avant de lancer ce message réconfortant aux chefs d'entreprise : « Ce qu'une entreprise a dépensé dans le passé ne compte pas si elle veut survivre dans l'avenir. »

Les entreprises n'ont plus besoin de cadres intermédiaires pour compiler les informa-



« Que les entrepreneurs se consolent, ils ont tous fait les mêmes erreurs » (avec les modes du passé) a lancé Roger Charest, associé délégué de Price Waterhouse..

tions : les systèmes d'information font très bien cela. Les *p'tits boss* doivent maintenant former leurs employés et leur remettre les processus de contrôle.

M. Lancereau fait cependant cette mise en garde : « La réingénierie n'est pas une potion magique. C'est comme pour l'activité physique : si t'arrêtes d'en faire, tu redeviens aussi essoufflé qu'avant. »

« La réingénierie opère un changement radical et rapide alors que la qualité totale est un raffinement. Mais avant de raffiner ses processus, encore faut-il qu'une entreprise ait les bons », a précisé de son côté Claude Couvrette, associé de Laliberté Lanctôt-Coopers & Lybrand, confirmant par le fait même que les entrepreneurs ont mis la charrue devant les boeufs.

« Il est compréhensible que la qualité totale ait déçu les chefs d'entreprise, leurs attentes étaient trop élevées. La qualité totale n'est pas faite pour donner des résultats significatifs rapidement, a indiqué M. Couvrette.

« Je ne sais pas pourquoi on n'a pas parlé de réingénierie avant d'implanter les systèmes d'information et la qualité totale. Peut-être que la réingénierie est trop radicale et faisait peur aux dirigeants. »

« En général, les rationalisations n'ont pas donné grand-chose : les entreprises sont plus petites mais pas plus effi-

caces. Les entreprises font les choses plus vite, mais pas mieux qu'avant », constate aussi Alain Savard, chargé de projet à la firme Raymond Chabot Martin Paré.

La preuve ? Aux États-Unis, 85 % des investissements en technologie de l'information, depuis les 15 à 20 dernières années, ont été faits dans le secteur des services. Or, ce secteur a enregistré la plus faible augmentation annuelle de sa productivité, soit 0,8 %.

M. Savard s'est cependant montré rassurant : avec la réingénierie, les résultats sont rapides (un an) et probants (40 % à 80 % d'augmentation de performance).

La qualité totale, selon lui, n'est toutefois pas un concept périmé, au contraire. Après avoir fait le grand ménage avec la réingénierie, les entreprises devront y recourir pour ne pas stagner.

« Il faut repenser l'organisation des entreprises à partir de zéro. Les services sont devenus des obstacles qu'il faut faire tomber. Le taylorisme proclamait la structure organisationnelle verticale alors que l'avenir appartient aux entreprises *horizontales* », croit M. Savard, qui prévoit que le marché des consultants en réingénierie atteindra de deux à trois milliards de dollars en Amérique d'ici quatre ans.

DOMINIQUE FROMENT

La réingénierie : le dernier clou dans le cercueil du taylorisme

La réingénierie est le dernier clou dans le cercueil du taylorisme (travail à la pièce : une personne fait toujours la même chose).

L'héritage du taylorisme, ce sont notamment les nombreux services en fonction desquels presque toutes les entreprises sont organisées. Avec comme conséquence que les vendeurs donnent des délais de livraison irréalistes à leurs clients, laissant les gens de la production se dépêtrer de leurs problè-

mes.

Avec comme conséquence aussi que les contremaîtres, soucieux de réduire les coûts de production, achètent des matières premières de second ordre, sans égard à la qualité des produits.

Avec comme résultat que chacun cherche à sauver sa peau avant de sauver l'entreprise.

Voilà pourquoi, sacrés rois par le taylorisme, les *p'tits boss* sont devenus les hommes

à abattre dans le contexte de la réingénierie.

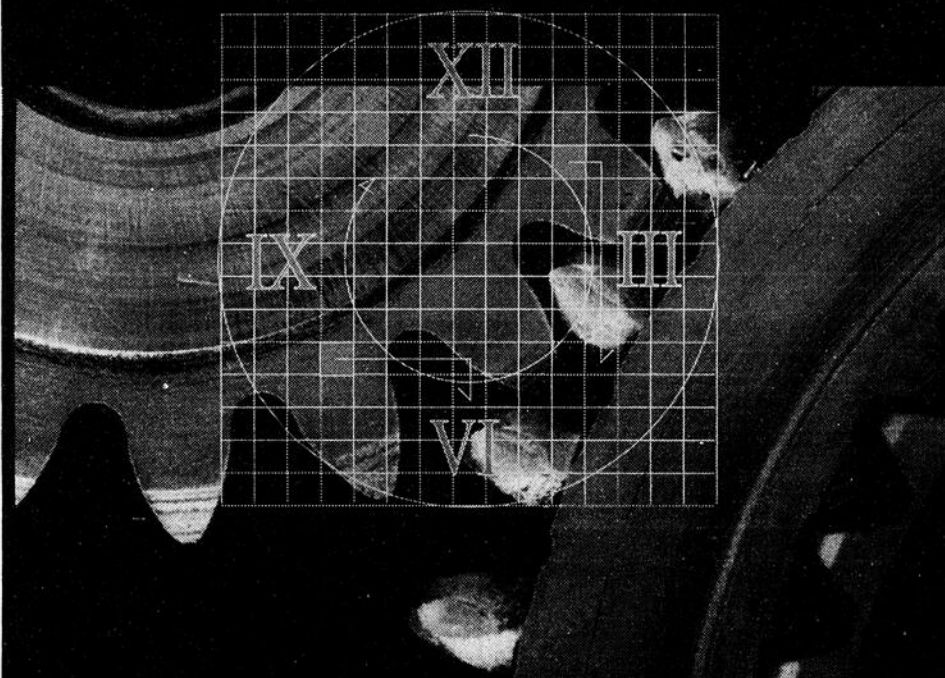
Où trouver ces spécialistes de la réingénierie ? C'est simple, n'importe où !

A moins de dormir au gaz, les bureaux de consultants ne vont certainement pas rater ce nouvel *Eldorado*.

Justement, on ne saurait trop insister sur la prudence à cet égard. Le marché étant prometteur, nul doute qu'on assistera à l'arrivée d'une kyrielle de pseudo-réingénieurs.

BGW

L'organisation dans ses moindres mouvements



Groupe conseil spécialisé en réingénierie de la logistique.

• APPROVISIONNEMENT • DISTRIBUTION • TRANSPORT •

Nous exerçons nos compétences dans les domaines suivants :

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

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

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



Le Groupe Conseil BGW
Logistique et Distribution physique

Montréal : (514) 695-1162
Toronto : (905) 507-2722

L'appel d'offres : la nouvelle réalité des sociétés-conseils

Les mensualités, le travail à la pièce et, dans quelques cas, la facturation horaire représentent les modes de rémunération les plus utilisés par les sociétés-conseils.

De plus en plus, les cabinets doivent maintenant passer par l'étape des appels d'offres avant d'obtenir des contrats, ce qui change complètement le rapport de force.

« A cause de ces appels d'offres, on doit maintenant réduire nos tarifs afin d'être plus concurrentiel. On se doit d'être aussi plus prudent parce qu'on se retrouve avec un taux fixe », explique **Jean-Guy Breault**, vice-président aux finances du **Groupe LGS** (Mtl, LGS.A, 2,30 \$).

Auparavant, les sociétés-conseils pouvaient ajouter des

montants à la facture originale en raison des heures supplémentaires, des délais dans la livraison ou des embûches dans le travail. Compte tenu de la formule des forfaits, cela est dorénavant impossible.

Avant même d'entreprendre un travail précis, la société aura mis des efforts beaucoup plus grands qu'auparavant pour préparer les devis.

Cette tendance au forfait se fait sentir depuis quatre ou cinq ans. « Maintenant, la pression est de notre côté : si nous nous trompons dans nos prix, nous devons absorber les pertes. L'exercice n'est pas facile à faire », dit M. Breault.

Michel Gélinas, directeur des affaires publiques du **Groupe DMR** (Mtl, DR.A,

6,13 \$), observe la même tendance : « Il est fini le temps où les clients payaient simplement un tarif horaire en plus du matériel. Ils veulent un prix fixe et des résultats. »

Néanmoins, après l'étape de l'appel d'offres, la facturation ne varie pas tellement. Il y a les mensualités et les versements en fin d'étape.

Facturation d'étape

Les mensualités fixes sont l'apanage des contrats d'importance, de longue durée. Ainsi, les entreprises s'assurent de revenus fixes tous les mois et le client, lui, sait combien il devra verser mensuellement.

Cinquante grands projets ont représenté 80 % des 267 M\$

de revenus du **Groupe DMR** en 1992.

Il y a en outre la facturation d'étape. « Lorsque le client paie par étape, cela ressemble beaucoup à la construction, explique **André Imbeau**, vice-président, finances et administration, du **Groupe CGI** (Mtl, CIBA, 3,10 \$).

« En construction, le client paie lorsque les fondations sont en place, puis après que la toiture est installée, et ainsi de suite. Dans notre cas, les étapes peuvent être aussi précises et le client paie après chacune d'entre elles.

« La méthode de paiement ne diffère pas tellement d'un contrat à l'autre. Ce n'est pas le montant qui importe mais plutôt la méthode utilisée. »

Les contrats qu'exécute le

Groupe CGI peuvent varier de 20 000 \$ à 2 M\$.

Comme en construction, les consultants ont aussi des échéances à respecter. Et le non-respect de ces heures de tombée peut chambarder une facturation.

« Tout doit maintenant être calculé. Mais il y a encore de

la place pour des négociations entre le client et nous. A vrai dire, la méthode de paiement sera négociée même si, en réalité, cela revient presque toujours à la même chose », constate M. Gélinas.

SERGE AMYOT

Comptables : plus de latitude dans la tarification

La tarification des services comptables sera quelque peu libéralisée. La plupart des sociétés-conseils sont apparentées à des cabinets comptables, régis par l'**Ordre des comptables agréés**, où un comité a été formé afin de recommander des élargissements dans les modes de facturation.

Claude Bégin, vice-président exécutif de la firme **Raymond Chabot Martin Paré** mentionne que malgré les balises de l'Ordre, les tarifs peuvent varier considérablement dans certains cas.

« Le taux horaire peut varier jusqu'au double. Le taux horaire dépend de la responsabilité qui nous incombe. S'il y a d'importants risques

de poursuite, nous allons alors demander beaucoup. »

L'avenir des sociétés-conseils repose toutefois sur les résultats. « Le marché va dans cette direction. Les clients veulent payer en fonction des résultats. Si nos conseils portent, ils paieront en conséquence. »

En d'autres mots, le client paiera en fonction des économies réalisées grâce aux conseils achetés. Plus l'économie sera appréciable, plus la société sera rémunérée.

« Les clients achètent des solutions et paient à la solution. C'est aussi simple que cela », précise **André Imbeau**, vice-président, finances et administration, du **Groupe CGI**.



LE DROIT DE LA RÉUSSITE

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

Grâce à ses affiliations et son appartenance à Lex Mundi, la plus importante association d'avocats au monde,

Desjardins Ducharme Stein Monast offre, outre ses compétences, des occasions uniques de partenariat avec des entreprises du Canada aussi bien que du reste du monde.

Capable de vision, Desjardins Ducharme Stein Monast est le choix de l'entreprise moderne.



DESJARDINS DUCHARME STEIN MONAST
AVOCATS

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

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

MEMBRE DE LA SOCIÉTÉ
INTERNATIONALE
TORY DUCHARME LAWSON LUNDELL
LONDRES • HONG KONG

AFFILIÉ À
TORY TORY DESLAURIERS & BINNINGTON
TORONTO
LAWSON LUNDELL LAWSON & MCINTOSH
VANCOUVER

MEMBRE DE LEX MUNDI, AFFILIATION INTERNATIONALE DE PLUS DE 110 CABINETS D'AVOCATS INDÉPENDANTS

CANADA - ÉTATS-UNIS

- Vous faites affaires aux E.U.
- Vous planifiez prendre de l'expansion aux E.U.
- Vous voulez connaître les impacts fiscaux américains pour les individus et les cieS

ALORS

Pourquoi ne pas consulter un expert-comptable canadien et américain

Pierre Vanier
B. Comm., C.G.A., C.P.A., Adm. A.

comptable général licencié
certified public accountant (U.S.)
(514) 444-8533
Prov. Qc et Floride : 1-800-267-8533

UN SENS DES AFFAIRES ADAPTÉ À VOTRE RÉALITÉ

- Financement / Plans d'affaires
- Diagnostics de viabilité / gestion
- Gestion intérimaire & redressement
- Fiscalité des crédits d'impôts à la recherche et développement

• technologies de pointe
• manufacturier
• immobilier
• agro-alimentaire

DEVEAUX & ASSOCIÉS
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
CONSEILLERS EN MANAGEMENT

Téléphone : Montréal : (514) 845-8657 • Québec : (418) 652-8550

La SQDM accusée d'arbitraire dans le choix des consultants

Des consultants privés en développement de la main-d'oeuvre accusent la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) de favoritisme.

En gros, ils déplorent qu'après avoir établi un diagnostic auprès d'un client et de lui avoir recommandé de profiter des subventions de l'État pour le développement de leur main-d'oeuvre, ils sont écartés du dossier.

Les responsables de la SQDM iraient même parfois jusqu'à inciter fortement les propriétaires d'entreprise à faire reprendre le diagnostic par un autre consultant.

Dans certains cas, soutien des consultants interrogés, la subvention accordée par la SQDM devient une pilule empoisonnée.

Tant les consultants qui se disent lésés que les entreprises en cause ont refusé d'être identifiés. D'autres ont gardé le silence, suspectant un piège quelconque. Il est évident que chacun cherche à protéger ses arrières, par crainte de ne plus jamais pouvoir collaborer avec la SQDM.

À la SQDM même, impossible d'obtenir la liste des 195 projets subventionnés en entreprise dans tout le Québec, accompagnés des consultants embauchés. Cette liste ne peut nous être fournie avant plusieurs semaines, dit-on, puisque l'organisme « n'a pas encore mis au point un processus structuré de transmission de l'information et n'a ni banque de données centralisées ».

On se disait même incapable de fournir la liste pour une seule région !

Régime arbitraire

« Ils ont des chouchous, c'est vrai. Ce sont des conflits qui existent depuis longtemps. Des fois, ça profite à notre cabinet, d'autres fois non. Il est vrai qu'on a eu beaucoup de difficulté au début », a confirmé une associée d'un cabinet-conseil.

L'un de ses confrères s'est montré plus excédé : « C'est nous qui développons la clientèle, la sensibilisons à la nécessité d'améliorer les processus de gestion ou de travail et qui la référons à la SQDM. »

Présidence des comités

Ce consultant accuse la SQDM de favoriser la nomination des mêmes personnes à la présidence des comités de main-d'oeuvre en entreprise. Ces personnes sont généralement des consultants privés.

« Il n'y a aucun critère de base pour la mise en candidature de ces personnes, explique Claire Delongchamp, porte-parole de la SQDM.

Elle a indiqué que la société se servait de ses fichiers, qui comportent les noms de personnes ayant déjà travaillé avec les anciennes commissions de formation professionnelle pour identifier des candidats.

Deux noms doivent au minimum être proposés au comité - formé de représentants patronaux, syndicaux, de la SQDM et de Ressources humaines et Travail Canada - qui recherche le consensus pour la désignation de l'élu.

Par la suite, l'embauche d'une firme de consultants peut être requise : un nouveau consensus peut s'établir pour

le recours aux services de la firme du président ou d'un consultant indépendant. Un appel public peut aussi être lancé.

« La SQDM s'organise souvent pour que le choix de son favori soit automatique en faisant en sorte que l'expertise des autres candidats présentés ne soit pas valable pour le mandat recherché », se plaint un consultant.

Un autre, de Montréal, a rapporté : « Il y a un vice dans le système parce que les conseillers ne sont jamais choisis. Et cela a des répercussions négatives sur les projets : ils se ressemblent tous parce que les conseillers sont faibles ».

Un club privé ?

« C'est un véritable club et les gens qui n'en font pas partie n'ont pas droit aux retombées du programme gouvernemental. »

Celui qui a fait cette déclaration, ancien cadre supérieur de grande entreprise ayant lancé son propre cabinet, est frustré de déposer des offres de service dont la préparation peut lui

coûter jusqu'à 2 000 \$ et de se voir constamment écarter.

Autre cas : le président d'une entreprise de Portneuf qui avait embauché un consultant référé par une association patronale s'est fait dire par la SQDM qu'il n'était pas bon.

« Pourtant, quand il a entrepris son mandat chez nous, je pensais fermer la compagnie. Après s'être promené dans l'usine, il m'a fourni des conseils que j'ai mis en pratique. J'ai pu augmenter ma production de près de 40 % avec le même personnel.

« Je pouvais faire plus de profit et embaucher du personnel. J'ai entamé les démarches pour obtenir une subvention et commencé à engager de nouveaux travailleurs. Mais la SQDM m'a conseillé de me défaire de mon consultant. J'ai alors soumis un problème qu'il avait réglé. Je n'ai jamais eu de réponse. »

Cet entrepreneur a finalement appris que l'organisme paragouvernemental ne prisait pas les orientations religieuses du conseiller. Dégoûté, il a abandonné le projet de développement de la main-d'oeuvre et d'analyse des postes de travail.

Le président d'une autre petite entreprise que nous avons contacté a pris la même décision. « J'avais obtenu un diagnostic qui me satisfaisait, mais le fonctionnaire voulait que je le fasse valider par un autre, au coût de 2 000 \$.

« Moi, ça ne me tentait pas de recommencer et je voulais continuer à travailler avec mon conseiller initial ».

Ce conseiller, qui avait déjà signé une entente avec l'entrepreneur, était assujéti à une clause qui liait le travail à l'obtention de la subvention.

Il fait remarquer que l'intervention de la SQDM, en plus d'allonger les délais pour des entreprises qui ont besoin de secours rapide, se traduit aussi par des honoraires supérieurs. L'entreprise paie elle aussi davantage même si elle ne participe qu'à hauteur de 50 %.

L'été dernier, l'Association québécoise des entreprises privées en formation avait accusé la SQDM d'orienter vers le secteur public les entreprises qui avaient recours aux différents programmes de subvention à la formation.

RAYMOND PRINCE

« Nous n'avons jamais imposé quiconque »

Jean-Paul Arsenault, président de la SQDM

« Nous n'avons jamais imposé une personne comme président d'un comité de main-d'oeuvre en entreprise, ni une firme de consultants pour réaliser le plan d'action tracé par ce comité », a déclaré aux AFFAIRES Jean-Paul Arsenault, président de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM).

Il affirme que des instructions sont données pour que le président et la firme embauchée pour appuyer le travail du comité n'aient pas de liens, sauf cas exception-

nels, par exemple, en région éloignée, où le nombre de consultants est limité.

« Normalement, tant pour le choix d'un président que d'une firme, au moins deux options doivent s'offrir. »

Pour M. Arsenault, la présence de représentants patronaux et des travailleurs à ce comité est gage que le processus démocratique s'applique adéquatement.

Selon lui, il serait tout indiqué que le consultant qui a fait le diagnostic initial soit retenu pour la présidence du groupe étant donné sa connaissance de l'entreprise.

Il admet que les représentants des travailleurs peuvent mettre en doute ou préjuger l'impartialité d'une personne nommée par leur employeur. Celle-ci doit non seulement être experte dans le domaine, mais aussi capable de rallier les deux camps.

Elle a, de plus, toute latitude pour évaluer que le diagnostic établi par un autre consultant est partial ou biaisé et en recommander un nouveau.

M. Arsenault défend aussi l'attitude de sa société, qui recommande des consultants

qui ont déjà profité des autres programmes d'appui financier de l'organisme : « Quand ils ont réussi dans des expériences du même genre, ils deviennent une référence intéressante pour nous.

« Mais je dirais que ce sont presque toujours des personnes nouvelles et différentes qui assument la présidence de ces comités. »

Il signale toutefois que le travail de la SQDM « n'est pas de distribuer du travail au plus grand nombre, mais de s'assurer que les projets réussissent ».

ICOTECH CONSEILLERS INFORMATIQUE

- Intégration et architecture de systèmes
- Développement

1800, avenue McGill College
Bureau 2420
Montréal (Québec) H3A 3J6
Téléphone : (514) 843-9077
Télécopieur : (514) 843-9078

• Montréal • Québec • Paris

Roy ■ Bourassa ■ associés

Cabinet-conseil

Gestion et informatique

MONTRÉAL
(514) 842-4874

QUÉBEC
(418) 626-5555

OTTAWA
(613) 782-2357

Efficacité et qualité des services

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

CRC Sogema signe le contrat le plus important de son histoire

CRC Sogema (Longueuil) a le vent dans les voiles.

Cette firme spécialisée en management a entamé, en septembre, son projet de six ans dans les Caraïbes, qui rapportera 10,6 M\$, et prévoit que sa participation au Burundi se prolongera une autre année, lui permettant d'ajouter des honoraires de 1 M\$ aux 3,75 M\$ prévus.

Financé par l'ACDI, le premier projet verra les experts de CRC intervenir dans huit pays des Caraïbes qui, à l'exception de la République Dominicaine, sont peu peuplés (ex. : Îles Vierges, Grenade, Sainte-Lucie).

« Nous allons aider ces pays à renforcer leurs institutions financières à la lumière des nouvelles conditions économiques. »

Michel Côté, vice-président, explique que les priorités de ce mandat viseront à améliorer les mécanismes de perception et de gestion des impôts et les systèmes de comptabilité publics.

Enfin, CRC Sogema aura à développer une politique commerciale adaptée aux besoins, qui éventuellement passera par une stratégie intégrée de ces pays.

Près d'un an de négociations a été nécessaire à la firme longueuilloise et trois visites dans le Sud pour négocier les modalités de l'intervention, même si le contrat de l'ACDI était confirmé.

Par ailleurs, avec Hydro-Québec International, CRC se partage équitablement les parts dans un consortium qui a reçu de la Banque mondiale un financement de

7,5 M\$ pour le redressement de Regideso, la plus importante société d'État du Burundi, qui fournit les services d'aqueduc et d'électricité dans ce pays africain.

L'intervention a commencé en janvier 1991 et doit se terminer, en principe, en janvier prochain. « Nous devons redresser la situation financière de cet organisme, développer un système informatique de facturation et aider le personnel, tout en transférant les connaissances. »

Des changements au sein du personnel de Regideso pourraient inciter la Banque mondiale à reconduire pour

un an le mandat du consortium québécois.

Enfin, la firme, qui a racheté en 1991 le portefeuille international de Malette Maheu en management, est engagée dans un mandat de 3 M\$ à Madagascar, sous le parrainage de l'ACDI.

Les experts de CRC conjuguent leurs efforts à ceux des agences autochtones pour soutenir l'essor du secteur privé : aide à de nouveaux entrepreneurs et appui au redressement d'entreprises.

La société québécoise est présente dans une vingtaine de pays, principalement dans les Caraïbes et en Afrique francophone.

De main de maître...^{MC}

L'alliage
tradition ~ innovation^{MC}

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

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

Droit corporatif et droit commercial

Droit des valeurs mobilières

Litige et arbitrage

Droit du travail et de l'emploi

Affaires bancaires

Insolvabilité et faillite

Droit fiscal

Propriété intellectuelle

Droit aérien et spatial

Droit maritime

Droit des assurances

Droit immobilier

Droit du commerce international

Droit de l'environnement

Droit de la concurrence

Droit des transports

Droit des régimes de retraite

et des avantages sociaux

Droit de la construction

et de la responsabilité du fabricant

Immigration commerciale

OGILVY
RENAULT

AVOCATS

Montréal Ottawa Québec

Osler Renault Ladner Swabey Ogilvy Renault
Londres Paris Hong Kong New York Montréal Ottawa

© Ogilvy Renault, 1993

Fusion de Belle Isle et Djandji

Charles Belle Isle et Guy N. Djandji ont mis en commun leur expérience dans le nouveau cabinet Belle Isle, Djandji, pour répondre au souhait de leur clientèle qui leur répétait « vous êtes trop petits, l'avenir réside dans les alliances ».

M. Djandji, qui relate l'anecdote, raconte que l'accord entre les deux mini-entreprises spécialisées dans la recherche de cadres supérieurs est survenu rapidement l'an dernier. Au terme de ce regroupement, la nouvelle entreprise n'en a pas moins toujours des allures de très petite entreprise avec ses trois professionnels et ses deux recherchistes.

Le président de la nouvelle entité ne veut pas qu'on associe cette fusion à un processus de rationalisation des deux cabinets, qui ont dû dé-

ménager dans des bureaux plus vastes au centre-ville de Montréal, donc plus coûteux.

Au moment même où naissait ce nouveau partenariat, la firme Belle Isle, Djandji s'affiliait à un réseau international, Penrhyn International, un rassemblement de 14 petites firmes.

Les chasseurs de tête montréalais ont surtout profité de la présence dans ce réseau de Bruce Massey and Partners (Toronto). Des échanges d'informations sur des candidats et des mandats transigent entre les membres du regroupement.

Les nouveaux associés de Belle Isle, Djandji n'ont pas l'intention, du moins à court terme, de croître par le biais d'une acquisition.

RAYMOND
PRINCE

Roy, Bourassa feront la réingénierie des bureaux d'enregistrement

Le cabinet-conseil Roy, Bourassa et associés, de Montréal, a obtenu un important contrat de 775 000 \$ du ministère de la Justice du Québec pour réorganiser les bureaux d'enregistrement.

La réforme de la publicité foncière représente l'un des plus importants volets du nouveau Code civil. Concrètement, cette réforme va profondément modifier la pratique du droit immobilier et changer le rôle des quelque 70 bureaux d'enregistrement du Québec.

« Notre mandat est de voir comment les bureaux d'enregistrement pourront remplir leur nouvelle mission », a expliqué au journal LES AFFAIRES Marc Robert, ingénieur et associé de Roy, Bourassa.

L'octroi de ce mandat étant récent (il se terminera

à la fin de 1994), M. Robert a indiqué qu'il est trop tôt pour dire à quoi ressembleront les bureaux d'enregistrement dans quelques années. Toutes les solutions seront étudiées, dont l'échange électronique de données (EDI) et la technologie client-serveur.

« Il est certain que la technologie constituera un volet important de ce programme de réingénierie organisationnelle », a précisé M. Robert.

Fondée en 1985, la firme Roy, Bourassa a acquis, en mai dernier, Gestion S.C.T.L., une consœur spécialisée dans les télécommunications. Cette acquisition a porté à près de 130 le nombre de professionnels qu'emploie la firme.

DOMINIQUE
FROMENT

Richardson & Ass. : croissance des affaires en pays arabes

La clientèle internationale de Richardson & Associés ne cesse de croître. À un point tel que sa présidente l'évalue à 55 % des revenus de la firme montréalaise.

Gisèle Richardson, dans un entretien accordé au journal LES AFFAIRES, rapporte que le Niger et le Sénégal se sont ajoutés cette année au nombre de la quinzaine de pays où son expertise est

réclamée. Dans ces deux cas, c'est la Banque mondiale qui assume les honoraires de Richardson.

« Notre expansion se fait prédominante dans les pays arabes depuis quelques années. Nos ateliers publics sur la dimension humaine dans l'aviation sont très prisés.

« Notre avantage : être d'expression française et ne pas être Américains. Ce se-

rait eux normalement qui devraient parler d'aviation, mais les Arabes se sentent plus à l'aise avec nous ».

La Tunisie et l'Arabie Saoudite font partie des pays qui réclament les services de la firme. La Russie et l'Angleterre assistent aux présentations faites en Europe.

C'est par accident que Mme Richardson, une francophone née en Saskatchewan, a

fait de l'aviation la spécialité de sa firme, fondée il y a 20 ans. Mme Richardson précise qu'elle est engagée dans d'autres secteurs, comptant la Gendarmerie royale et la Conférence des évêques catholiques comme clientes. « Nos méthodes sont applicables partout. »

En Californie, Richardson a organisé des séminaires à l'intention des physiciens et

astrophysiciens qui sont pris dans la tourmente résultant de la fin de la guerre froide.

Beaucoup de cerveaux – 8 000 au total – dont le fonctionnement est à revoir...

Alliance pour Martineau Provencher

Martineau Provencher a conclu, en septembre, une alliance stratégique avec le réseau Noracs.

Ce regroupement d'actuels-conseils et de sociétés en ressources humaines compte maintenant huit partenaires répartis dans les trois pays d'Amérique du Nord. Martineau Provencher sont les seuls représentants canadiens au sein du réseau.

« Cette participation à Noracs nous permet de neutraliser les avantages dont jouissent les grands bureaux présents sur plusieurs territoires d'Amérique du Nord », a expliqué Jacques Martineau, associé principal de la firme québécoise, fondée en 1976.

Les nouveaux liens avec les six sociétés américaines et la firme mexicaine favoriseront l'échange d'informations techniques.

Un autre réseau du même type regroupe 13 sociétés dans 13 pays européens. Euracs et Noracs ont jeté des ponts entre eux grâce à l'in-

itiative de R. Watson and Sons, du Royaume-Uni.

AGD mijote plusieurs projets

Le Groupe AGD International a réalisé trois

coups d'éclat qui favoriseront l'expansion de cette firme lavalloise dirigée par André Gareau.

D'abord, l'été dernier, la firme a pris une participation de 25 % dans Desco Stratèges conseil, de Québec.

Le mois suivant, en annonçant son programme d'économie d'énergie, la société d'Etat indiquait qu'elle en

confierait la gestion à un consortium au sein duquel figure AGD International.

Enfin, AGD a obtenu la direction du projet de commercialisation en Amérique du Nord des produits de la compagnie pharmaceutique européenne Labcatal.

RAYMOND PRINCE

André Filion & Associés Inc.

Psychologie industrielle

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

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

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

Représentée à Halifax, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Calgary, Edmonton, Vancouver



«Pas de panique, j'appelle le CRIQ»

Appeler Industrie Information c'est...

Prendre une décision qui pourrait vous faire économiser des milliers de dollars. Pourquoi hésiter? À l'autre bout du fil, une équipe complète de spécialistes chevronnés est en place pour vous aider, vous orienter, vous conseiller.

Urgent besoin d'informations générales, techniques ou commerciales, d'études plus approfondies, de veille technologique, d'informations stratégiques pour votre entreprise; Industrie Information est là pour vous.

C'est facile et rapide, un simple coup de fil... dans le mille.

1-800-463-3390
Un coup de fil dans le mille

CRIQ
INDUSTRIE INFORMATION

AGRAF

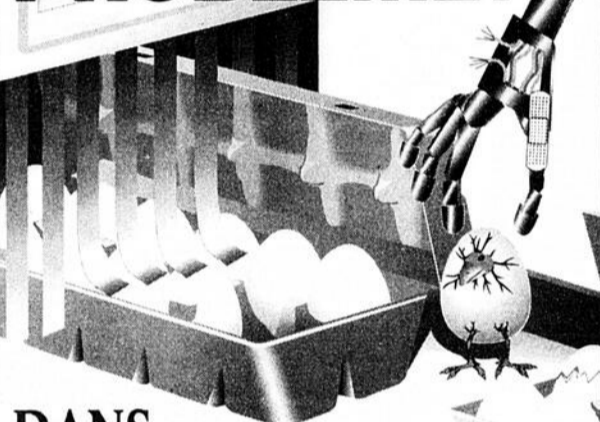
YVES ELKAS inc.

CABINET-CONSEIL
EN RESSOURCES HUMAINES

YVES ELKAS, c.r.i.

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

Où est le PROBLÈME?



DANS LA MESURE ...

Les défauts de fabrication, les accidents de travail, les bris d'équipement... tout cela vous coûte très cher et donne des armes à vos concurrents. Mais connaissez-vous parfaitement l'ampleur de vos pertes? Savez-vous d'où vient chacune d'elles? Et surtout, savez-vous comment y remédier?

Maîtrise des pertes/150 est un système clé en main qui mesure avec exactitude vos actions de contrôle en identifiant précisément les causes des pertes. Il propose les améliorations les plus rentables et mesure vos progrès.

MP/150 a été conçu pour vous, gestionnaire d'une unité de production comptant de 25 à 150 personnes. C'est un guide facile à utiliser. En moins de 150 questions, vous posez un diagnostic précis, apportez des solutions éclairées et effectuez un suivi serré.

Maîtrise des pertes/150 est un programme issu du Système international d'évaluation de la sécurité, le SIES, utilisé par la grande entreprise depuis près de 20 ans. Il vous est proposé par les Experts-Conseils FPC inc., une entreprise réputée dans le domaine du contrôle des pertes. Vous voulez recevoir notre prospectus? Appelez-nous au (514) 271-9286.

Pour l'utilisation responsable de vos ressources:
MAÎTRISE DES PERTES/150.



ÉVALUATION • IMPLANTATION • FORMATION

6994, St-Denis, Montréal (Québec) H2S 2S4

Téléphone: (514) 271-9286

Dépositaire unique du SIES au Québec

Sociétés-conseils en logistique

BGW vise le 1^{er} rang mondial

Avec une croissance moyenne de 100 % depuis ses débuts en 1986, le **Groupe Conseil BGW** aspire au rang de leader mondial de la

logistique. Installée à Pointe-Claire et présente à Toronto, la firme compte ouvrir un bureau à Vancouver et un autre à Atlanta.

Gilles Bélanger, cofondateur de l'entreprise avec **Albert Goodhue**, affirme que cette ambition est réaliste, compte tenu de la taille des

firmes spécialisées dans le domaine. Avec 30 employés, BGW est d'ores et déjà parmi les joueurs importants.

Une quinzaine de firmes, dit-il, ont l'envergure nécessaire pour évoluer sur les marchés internationaux. Dix d'entre elles sont américaines et elles ont à peu près toutes la même taille que BGW, à l'exception d'**Arthur D. Little**, qui emploie une centaine de personnes.

À cause des livraisons juste-à-temps, la logistique est devenue une opération stratégique au sein des sociétés ces dernières années. La production en lots de plus en plus petits contribuera aussi à lui donner davantage d'importance à l'avenir.

Pour déterminer la façon la plus économique de fonctionner, BGW utilise des outils de simulation qui ont été mis au point à l'université **Georgetech** (Atlanta).

La firme consacre aussi 20 % de son chiffre d'affaires à l'amélioration des logiciels implantés dans les sociétés clientes. Établie en



Gilles Bélanger et Albert Goodhue, du Groupe Conseil BGW, affirment que leur firme a de bonnes chances de doubler ses ventes pour la septième année d'affilée en 1994-1995.

juin dernier, sa division d'informatique réalisera des ventes de 1,4 M\$ cette année.

Récemment, la firme s'est lancée dans la mise au point de systèmes de formation multimédia destinés à la logistique. **Bell Canada** et **Bombardier** (Mtl, BBD.B, 18 \$) collaborent à ce projet.

Les mandats confiés à BGW varient de 10 000 \$ à 250 000 \$, selon l'ampleur de l'étude nécessaire et des solutions à implanter.

Jusqu'ici, l'expansion de BGW s'est surtout faite grâce au bouche à oreille de clients présents au Canada et aux États-Unis. BGW compte servir la côte Ouest américaine et l'Asie à partir de Vancouver.

BGW ne compte pas s'établir à demeure en Europe de l'Ouest dans un avenir rapproché.

VALLIER
LAPIERRE

SERVICES CONSEILS

- Recrutement de cadres supérieurs
- Organisation
- Gestion stratégique des ressources humaines

**BOURBONNAIS • BAKER • HARRIS
& ASSOCIÉS**

Conseil de direction

MONTRÉAL • TORONTO

420, rue McGill, Montréal (Québec) H2Y 2G1, (514) 397-9655
130, rue Adelaide Ouest, Toronto (Ontario) M5H 3P5, (416) 947-1990

■ RÉINGÉNIERIE

■ RATIONALISATION

■ RESTRUCTURATION

■ «BENCHMARKING»

Renouveler
l'organisation et
ses infrastructures

La réponse aux besoins de
changements positifs et durables

**Samson Bélair
Deloitte &
Touche**

Comptables agréés
et conseillers en management



Effets bénéfiques de la récession

BGW, spécialiste en réingénierie des systèmes de distribution

Le Groupe Conseil BGW, une firme d'ingénieurs-conseils établie à Pointe-Claire, s'est trouvé un créneau dans la réingénierie des systèmes de distribution.

BGW a accompli des mandats pour le compte de sociétés de renom comme Bell Canada et Ro-Na, de même que pour Approvisionnement et Services Canada.

La firme a aussi réorganisé le réseau de distribution de Drake, filiale américaine de Culinar, et les magasins de pièces de Canadair, filiale de Bombardier (Mtl, BBD.B, 18 \$), un projet de 4 M\$.

Effets de la récession

« Les entreprises ayant de la difficulté à relever leurs ventes cherchent à réduire leurs frais d'exploitation. La récession a été une bénédiction pour nous », affirme Albert Goodhue, ingénieur et associé de BGW.

Pour illustrer sa conception de la réingénierie, M. Goodhue a donné l'exemple de Xerox Canada (Tor., XXC.B, 34,13 \$). Le fabricant de copieurs, qui n'est pas client de BGW, donne des conférences pour faire profiter à d'autres de son expérience en réingénierie; M. Goodhue a assisté à l'une d'elles.

Les préposés à l'entretien de Xerox ne faisaient, comme il se doit, que l'entretien des photocopieurs. Après avoir réévalué ses processus d'affaires, Xerox s'est rendu compte que ses clients recevaient des communications provenant de plusieurs de ses services, ce qui mêlait les clients.

Le fabricant a conclu qu'il serait plus simple pour ses clients si chacun de ses préposés à l'entretien devenait en quelque sorte un guichet unique.

Xerox a donc élargi le mandat de ses préposés et les a formés en conséquence pour qu'ils puissent remplir différentes tâches, comme la facturation et la promotion des produits. La logique de tout cela est que personne mieux que l'employé qui se rend chez le client n'est plus en mesure d'évaluer ses besoins.

« C'est le même concept qu'on applique au niveau de la distribution. Nous interrogeons les clients pour connaître leurs attentes et analysons toutes les étapes du cheminement des produits, de leur emballage jusqu'à l'entrepôt des clients, pour

voir comment on pourrait améliorer les processus, a in-

diqué M. Goodhue. « L'aspect technologique et la for-

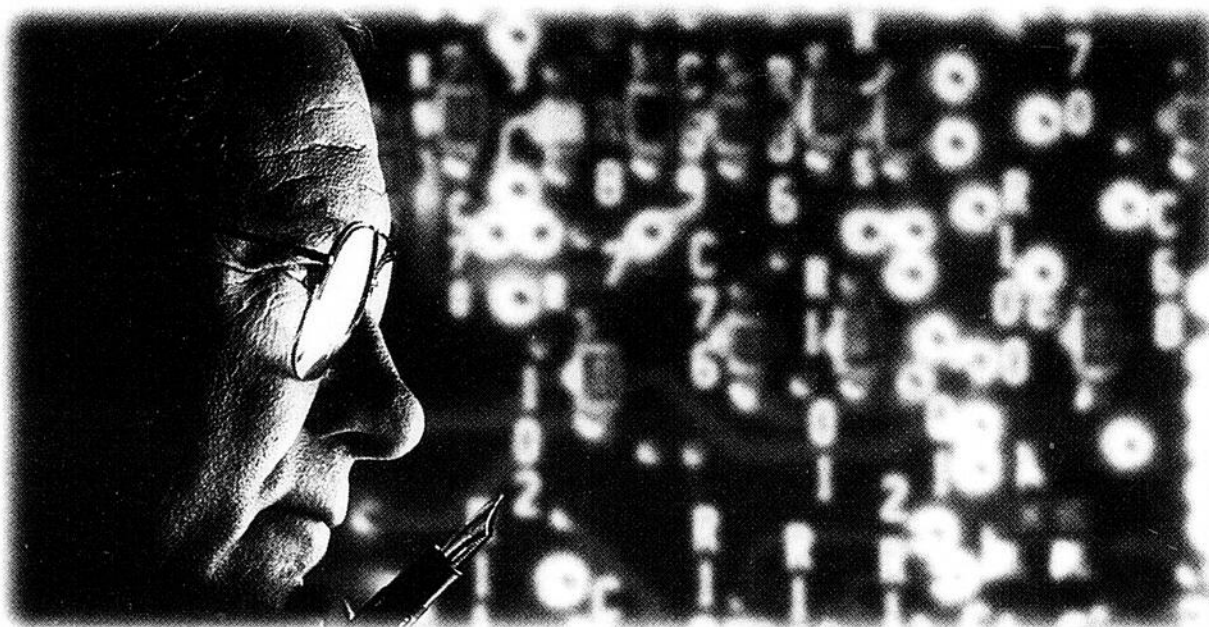
mation des employés ont toujours une grande impor-

tance en réingénierie des processus d'affaires. »

DOMINIQUE FROMENT

L'administrateur agréé
Conseiller en management

Le pouvoir de discerner



pour guider la destinée

Consolider ou restructurer ? C'est une question de management. L'enjeu est de taille.

Des deux solutions, l'une permet d'amplifier; l'autre, de simplifier...

La décision exige beaucoup de réflexion. Mieux vaut être bien conseillé.

Il faut savoir peser. Soupeser. Tout penser.

C'est le pouvoir de discerner de l'administrateur agréé, conseiller en management.



La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal, H3A 2M7 - tél. : (514) 499-0880

Secteur conseil en management



Technologies de pointe

Andersen Conseil mise sur Synerlogic

En dépit de sa présence discrète au Québec, Andersen Conseil se positionne comme leader dans le seul segment de marché qu'elle exploite, le secteur manufacturier et la distribution.

Afin d'offrir des services d'avant-garde à ses clients, la firme peut compter sur le bureau québécois de Synerlogic, filiale acquise par la

division canadienne d'Andersen Conseil en 1988.

Établie à Calgary depuis 1975, cette dernière s'est orientée vers la mise au point de systèmes informatiques reposant sur les technologies les plus récentes.

André Telmosse, associé principal du bureau montréalais d'Andersen Conseil, laisse entendre que l'exploit-

tation d'un seul segment de marché au Québec découle des liens directs qui ont uni la firme jusqu'en 1989 au bureau de comptables Arthur Andersen.

Grandes ligues

Les services informatiques et de comptabilité sont regroupés en deux entités dif-

férentes à l'échelle internationale et sont chapeautés par un holding, Arthur Andersen & Co., établi en Suisse.

Même au Canada, avec 86 M\$ de revenus provenant de cinq champs d'activité, Andersen Conseil occupe encore une place modeste par rapport à sa taille mondiale. Depuis 1989, elle a triplé ses revenus, qui atteignent maintenant trois milliards de dollars américains.

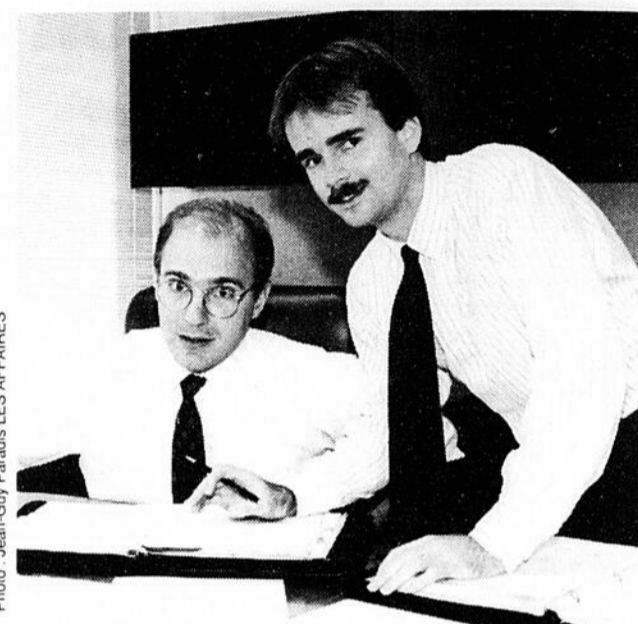
Selon M. Telmosse, la présence d'Andersen Conseil au Canada se fera sentir davantage à cause des ressources importantes, dont un centre de formation à Chicago, auxquelles ont accès ses conseillers.

Yankee Group, spécialisée en recherche sur l'industrie informatique, a accordé au printemps dernier à Andersen Conseil les meilleures chances de succéder à IBM (Mtl. IBM, 64,50 \$) à titre de leader du secteur.

Partager le risque

Au Québec, Andersen Conseil a complété récemment un mandat de réingénierie pour un client présent dans plusieurs pays. Les activités ont été revues dans leur ensemble.

« Avec l'information intégrée, on peut avoir un portrait quotidien de la situation financière. On n'a plus besoin d'attendre de sept à huit



André Telmosse et Alain Champagne se disent en mesure d'opérer des transformations majeures chez leurs clients.

jours avant de faire la fermeture des livres à chaque trimestre », dit M. Telmosse.

Toutes les fois que le risque technologique est élevé, Andersen Conseil met à contribution les spécialistes de Synerlogic. Ouvert il y a trois ans, le bureau montréalais emploie 50 personnes.

Alain Champagne, directeur de Synerlogic à Montréal, dit que les employés ont été recrutés en fonction de leur maîtrise des nouveaux outils informatiques. La demande dont ces technologies font l'objet a fait en sorte que la firme entraîne elle-même 70 % de ses revenus.

Avec leurs forces combinées, Andersen Conseil et Synerlogic visent les entreprises qui ont un besoin de changement global. M. Telmosse est tellement confiant face aux résultats qu'il exige des prix réduits de la part de ces clients, en contrepartie d'un pourcentage des bénéfices. « Personne n'a profité de cette offre au Québec. »

De 1988 à 1991, le bureau de Montréal a travaillé à la société Venmar Ventilation afin de revoir les activités de fabrication.

VALLIER
LAPIERRE



Conjuguer expérience et R-D pour livrer de véritables solutions d'affaires

Une prestation de services axée sur les méthodes et un investissement soutenu dans la R-D ont permis à DMR de devenir, en vingt ans, l'un des principaux fournisseurs internationaux de services fondés sur les technologies de l'information.

Montréal: (514) 877-3301
Québec: (418) 653-6881

Quand le savoir-faire compte

Canada
États-Unis
Australie
Royaume-Uni
Belgique
Pays-Bas
Allemagne
Suisse
France
Nouvelle-Zélande

La réingénierie : plus qu'une vogue, une vague déferlante

PERFORMANCE ↑

«BREAKPOINT»™

Des résultats supérieurs à la concurrence



Liberté
Lancôt
Coopers
& Lybrand

Services-conseils en développement de la compétitivité auprès des entreprises manufacturières

Claude Couvrette
ou Pierre Truchon

SHL Systemhouse regagne du terrain à grands frais

Malgré l'obtention récente de contrats importants, SHL Systemhouse (Mtl, SHK, 11,75 \$) déclarera de lourdes pertes pour la quatrième année d'affilée.

Dans une annonce surprise faite la semaine dernière, la société d'Ottawa a précisé qu'elle inscrira des frais de restructuration de 135 M\$ au quatrième trimestre, terminés le 31 août dernier.

Après trois trimestres qui avaient permis de dégager un bénéfice net de 3,8 M\$ par rapport à une perte de 2,1 M\$ l'année précédente, il est clair que le virage entrepris par SHL se négocie péniblement.

Parmi les frais de restructuration, 50 M\$ serviront à mettre un terme à des contrats de mise au point de systèmes sur ordinateur central, champ d'activité dont SHL se retire définitivement.

Une autre tranche de 37 \$ découle d'une dévaluation des marques de commerce appartenant à Computer-Land Canada, division acquise en 1988.

Contrat mirobolant

Dans son communiqué, SHL fait état de pertes d'exploitation trimestrielles qui seront rendues publiques d'ici à la fin du mois.

Des délais dans la signature et le démarrage de certains contrats sont responsables d'un accroissement des dépenses.

Après avoir crû de seulement 7 % l'an dernier et stagné l'année précédente, le chiffre d'affaires de SHL pourrait augmenter d'environ 20 % cette année. Le total des revenus devrait atteindre 900 M\$ par rapport à 738 M\$ l'an dernier.

Les ventes au Canada et en Asie avaient été de 470 M\$ l'an dernier. SHL a une forte

présence aux États-Unis où elle a réalisé des revenus de 135 M\$ en 1992. Les résultats regroupés d'Europe et d'Amérique latine s'élevaient aussi à 135 M\$.

L'année 1993-1994 a commencé en lion pour la division canadienne de SHL. Elle a décroché tout récemment un contrat de un milliard de dollars sur dix ans de la Société canadienne des postes.

L'entente avec les Postes consiste en un contrat d'impartition évolutive en ce sens que la firme devra gérer les systèmes informatiques et les télécommunications. Son mandat : les faire évoluer vers une architecture décentralisée.

Cette stratégie est devenue la marque de commerce de SHL depuis l'arrivée en juin 1991 de John Oltman au poste de président et chef de la direction.

Contre vents et marées

SHL est reconnue en Amérique comme une des firmes les plus expérimentées dans l'implantation des architectures client-serveur.

Selon Gartner Group, une firme américaine de recherche sur l'industrie informatique, seule Andersen Conseil la devance quant à la valeur des contrats découlant de cette technologie.

Lui-même ex-conseiller d'Andersen, M. Oltman a convaincu plusieurs de ses collègues de le suivre. Le dirigeant de la division américaine et Donald Roberge, vice-président de SHL Québec, sont de ceux-là.

SHL a délaissé les affaires à court terme, en proie à une vive concurrence et portant le plus souvent sur des adaptations à l'informatique traditionnelle, pour rechercher

uniquement des contrats s'étalant sur plusieurs années dans le cadre de la transformation des technologies en place. Lourd de conséquences à court terme, ce choix pose comme postulat que l'innovation sera plus rentable à moyen et long termes.

SHL Québec a récolté des retombées de la nouvelle orientation. Elle assumera une partie du contrat d'impartition pour Ultramar

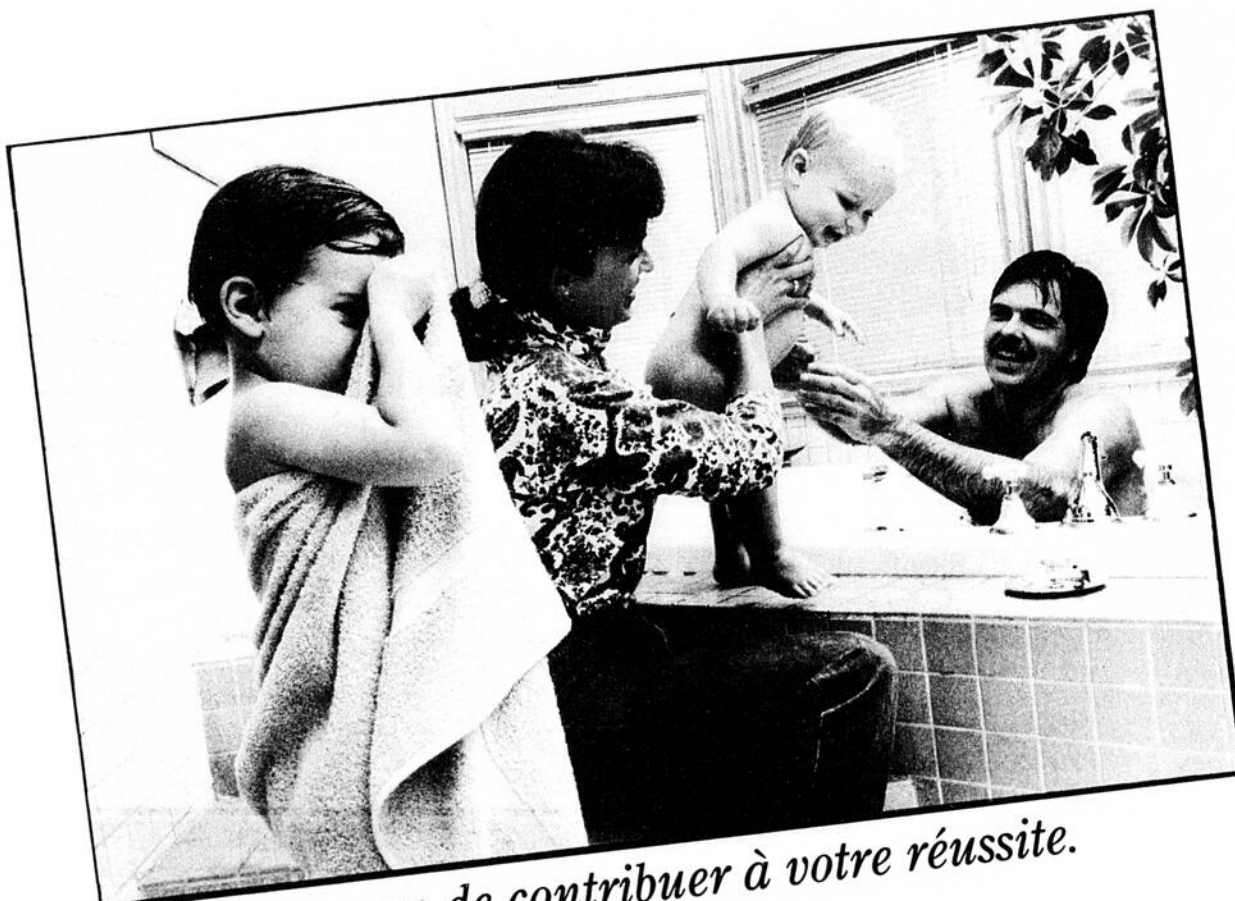
Corporation. Celle-ci a confié la gestion de ses systèmes informatiques au Canada et aux États-Unis à SHL en septembre dernier.

La semaine dernière, le bureau de Québec a reçu le mandat d'implanter une architecture client-serveur à la Commission des normes de travail.

VALLIER
LAPIERRE



Donald Roberge, vice-président de SHL Québec, indique que la firme s'intéresse désormais aux seuls clients désireux d'apporter des changements majeurs à leurs systèmes.



Permettez-nous de contribuer à votre réussite.

Vous tenez absolument à ce que votre vie professionnelle tourne rondement pour pouvoir profiter des bons moments de la vie?

Les comptables agréés mettent tout en oeuvre pour vous aider à garder ce juste équilibre. Les services qu'ils proposent vont bien au-delà de la vérification et de la planification fiscale. Mentionnons la planification stratégique, l'optimisation de la rentabilité et l'informatisation pour n'en nommer que quelques-uns.

Un comptable agréé vous propose une approche globale fondée sur des études poussées et une expérience pratique hors pair. En fait, les normes de comptabilité et de vérification formulées par les comptables agréés sont celles qui assurent la qualité et la fiabilité de l'information financière au pays.

Pour comprendre vos buts et vous aider à les réaliser, quelle que soit la taille de votre entreprise, votre CA sera à la hauteur. Nous voulons contribuer à vos réalisations.



Comptables
agréés
du Canada

1-800-363-2422 Ressources / Renseignements.
Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Dion Management

GRUPE CONSEIL

- Recherche de cadres et de membres de conseils d'administration
- Conseil de direction et d'organisation
- Conception et conduite d'études organisationnelles
- Élaboration d'études à caractère stratégique

666, rue Sherbrooke Ouest, bureau 202, Montréal (Québec) H3A 1E7. Tél. : (514) 844-4600

Membre de ISA International Search Associates

Québec • Toronto • Mexico • New York • Boston • Bruxelles • Paris • Londres

Les conseillers Boulanger et Bourassa fusionnent

Les firmes **Yvon Boulanger et Associés**, de Montréal, et **Raynald Bourassa**, de Québec, ont fusionné leurs services le 1^{er} novembre pour former une nouvelle entité, **Les conseillers Boulanger, Bourassa & Associés**.

Cette dernière offre maintenant aux entreprises une gamme de services complémentaires tout en continuant d'exploiter deux places d'affaires.

La nouvelle société-con-

seil, spécialisée en gestion des ressources humaines et en administration s'est donné pour mission de fournir des services de consultation et d'accompagnement aux entreprises privées et publiques et ce, à toutes les étapes de leur développement.

En fusionnant les activités de recrutement de personnel et de consultation en développement organisationnel, l'entreprise a effectué elle-même un maillage de compétences qui lui permettra de

mieux répondre aux besoins de sa clientèle, a précisé un des associés, **Yvon Boulanger**.

Qualité et rapidité réputées

Forte d'une bonne réputation au niveau de la qualité et de la rapidité des services, a souligné M. Boulanger, l'entreprise ne sera que mieux positionnée dans son marché en regard de la diversification de ses services.

Face à un marché de plus en plus concurrentiel, il estime que les cabinets-conseils se doivent de réévaluer leurs stratégies et d'adapter leurs services en fonction des besoins de la clientèle.

Dorénavant, Les conseillers Boulanger, Bourassa et Associés pratiqueront dans quatre sphères d'intervention : le recrutement, la réaffectation et l'évaluation de personnel; le diagnostic et le développement organisationnel; l'analyse, la description

et l'évaluation des emplois; ainsi que la réingénierie dans l'organisation des affaires.

Recrutement à court terme

Actuellement, la firme compte quatre employés, deux à Montréal et deux à Québec.

Dans une perspective de croissance rapide de ses acti-

ités, il lui faudra ajouter deux autres personnes à très court terme pour répondre à la demande.

M. Boulanger mise donc sur la synergie résultant du maillage des compétences de ses conseillers pour offrir à sa clientèle une gamme élargie de services-conseils.

JEAN GARON

L'EXPERTISE EN ACTION



Sedgwick Noble Lowndes

Services conseils Sedgwick.

Planification et administration de caisses de retraite.

Services actuariels. Analyse d'assurance collective.

Stratégies en matière de ressources humaines et de rémunération.

Montréal
(514) 281-2750

Toronto
(416) 361-6800

Vancouver
(604) 682-0811

Invitez votre chirurgien dentiste à votre table!



Il saura vous conseiller un régime d'assurance dentaire répondant parfaitement aux besoins de votre entreprise. Et cela, gratuitement!

Vous désirez vous procurer ou réévaluer votre régime d'assurance dentaire ? Alors, consultez les experts de l'Association des chirurgiens dentistes du Québec. Les spécialistes de l'ACDQ sauront vous conseiller judicieusement et, conjointement avec votre propre consultant, vous recommander les bons ajustements à faire pour que vous profitiez d'un régime d'assurance qui fera le bonheur de tous. Et cela, tout à fait gratuitement.

Invitez-le à votre table!

Communiquez avec le responsable du comité d'expertise des régimes d'assurance dentaire de l'ACDQ au (514) 282-1425 ou 1 800 361-3794 (extérieur de Montréal).

Il se fera un grand plaisir de se joindre à vous et de vous donner de bons conseils.

Association
des chirurgiens dentistes
du Québec

Wyatt prêche par l'exemple

Depuis des années, la société-conseil **Wyatt** suggère à ses entreprises clientes de trouver des mesures d'intéressement pour leurs employés afin d'augmenter leur performance au travail.

« La première formule que nous leur proposons, c'est de permettre à leurs travailleurs d'accéder à une part de l'actionnariat de la compagnie, affirme **Alain Mayrand**, associé principal et directeur du bureau de Wyatt à Montréal.

« Il n'y rien de plus motivant pour un employé que de se sentir propriétaire, donc directement responsable de la bonne santé financière de sa compagnie ».

Or, Wyatt, qui compte 80 succursales partout dans le monde et réalise un chiffre d'affaires annuel de quelque 500 M\$, vient tout récemment de faire son propre examen de conscience.

Ambiguïté

Pour M. Mayrand, il y avait une ambiguïté à proposer des solutions à sa clientèle sans pratiquer soi-même ce que l'on prône.

Wyatt a ainsi décidé, en janvier dernier, de distribuer gratuitement à tout son personnel dans le monde, des actions de l'entreprise équivalant à 2 % du salaire annuel de base de chacun de ses employés.

Le gratification s'applique à tous, indifféremment de la fonction occupée dans la compagnie. Seule restriction, il fallait avoir accumulé au moins un an d'ancienneté à la firme Wyatt.

De plus, on a proposé à ces derniers d'acheter des actions supplémentaires s'ils désiraient accroître leur participation dans la compagnie. Selon M. Mayrand, 90 % des employés du bureau de Montréal ont répondu favorablement à cette offre.

Wyatt, qui se spécialise en services-conseils relativement aux questions actuarielles, de ressources humaines et de gestion de risque, est une société privée dont le capital était, jusqu'à tout récemment, détenu par ses cadres supérieurs et les membres de la haute direction.

« Une de nos particularités, c'est qu'il faut être un employé de Wyatt pour détenir des actions. Lorsque vous quittez la compagnie, même pour raison de retraite, vous êtes obligé de vous en défaire. »

Ce sont surtout ces actions, que l'on pourrait qualifier d'*orphelines*, qui furent proposées, au début de l'année, à l'ensemble des employés de Wyatt.

MICHEL DE SMET

Notre mission :
Vous aider à constituer
des équipes gagnantes.

Charles Belle Isle
Guy N. Djandji
Jean J. La Traversie

Belle Isle Djandji

Recherche de cadres

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

L'aide à la réaffectation s'étend à un plus grand nombre d'employés

Les sociétés-conseils en recrutement de personnel adaptent leurs activités

Les sociétés de recrutement et de réaffectation de cadres vivent une mutation de leurs activités, résultat des profondes transformations que subit le marché du travail.

Le recours à des services de réaffectation par les entreprises s'est en quelque sorte démocratisé et est offert de plus en plus aux employés qui ne sont pas cadres supérieurs.

En outre, les services de réaffectation s'offrent maintenant dans le cadre de mandats collectifs. **Richard Matte, de Matte Groupe Conseil**, signale qu'il se crée des centres de carrière dans des entreprises : des conseillers vont y offrir une aide à la réaffectation.

En cette mauvaise période économique, les cadres âgés de 35 à 45 ans ont été particulièrement touchés. Ils ont été amenés à réorienter leur carrière, dit **Yvon Boulanger, de Boulanger, Bourassa et Associés**.

Qui plus est, l'abondance de main-d'oeuvre qualifiée ne leur rend pas la tâche facile. Seuls les plus performants réussissent à se reclasser rapidement, affirme M. Matte.

C'est aussi ce qui expliquerait, selon M. Boulanger, le recours plus fréquent des employeurs à des firmes spéciali-

sées pouvant offrir un soutien physique et psychologique pour aider leurs travailleurs mis à pied à se réorienter.

Il note, au surplus, que le phénomène d'informatisation et d'automatisation des activités des entreprises est aussi responsable des transformations dans le marché du travail et qu'il entraînera encore de nombreuses mises à pied.

Place au travail autonome

Il n'est donc pas étonnant de voir un nombre croissant de travailleurs autonomes.

Selon **Jules Comtois**, du service de réaffectation de personnel à la firme **Raymond Martin Chabot Paré et Associés**, de plus en plus de personnes décident de se lancer à leur compte. Il signale à son tour qu'un plus grand nombre d'employés bénéficient d'un service de réaffectation. Maintenant, dit-il, on parle de réaffectation tout court, pas seulement de réaffectation de cadres.

A son avis, les personnes qui bénéficient d'un tel service se sortent plus facilement de leur situation difficile. Bien souvent même,

observe-t-il, leurs anciens employeurs vont continuer à les engager sur une base contractuelle pour combler certains besoins.

Par ailleurs, s'il est vrai que les entreprises confient de plus en plus de mandats aux sociétés-conseils, fait remarquer M. Comtois, elles ne leur consacrent pas davantage de budgets, la tendance étant plutôt à leur fragmentation ces dernières années. Il croit que cette tendance se maintiendra.

Le président de l'**Association internationale des professionnels en réaffectation et transition de carrière** (mise sur pied l'été dernier à Montréal; objectif : regrouper

les 200 sociétés-conseils), **Pierre Charbonneau**, estime que ça prend un minimum de budget pour permettre à un consultant d'aider une personne en transition de carrière.

C'est pourquoi il recommande les sessions de formation en groupe dans les entreprises plutôt qu'un service individualisé au compte-gouttes. Il déplore l'absence d'outils pour venir en aide aux gens moins qualifiés, clientèle la plus touchée.

Idéalement, il faudrait trouver des budgets pour former les gens dans des métiers en demande.

Le marché de l'emploi change, c'est pourquoi les con-

seillers devraient, selon lui, examiner les méthodes pouvant être adaptées pour aider les générations montantes.

Davantage de sociétés-conseils

Tout comme ses collègues des autres cabinets, M. Charbonneau a remarqué l'apparition de nombreuses petites firmes-conseils en réaffectation ces dernières années, dont plusieurs oeuvraient auparavant dans l'activité de recrutement.

Comme le marché semble reprendre légèrement à ce niveau et que les entreprises requerront davantage de services-conseils au niveau admi-

nistratif, de la gestion du changement et des modes de fonctionnement dans leurs organisations, il croit qu'il y aura une certaine épuration du marché.

Au cours de l'année, on a connu un bon nombre de fermetures, de fusions et de changements de vocation au sein des sociétés-conseils. Le volume d'activités a donc atteint un certain plafonnement.

Les sociétés-conseils n'en espèrent pas moins en l'avenir, puisque l'évolution du marché du travail justifie amplement leurs services.

JEAN GARON

Axim se lance dans l'édition

Le Groupe Axim lancera le mois prochain une nouvelle publication trimestrielle pour diffuser auprès de sa clientèle et des professionnels concernés les occasions d'affaires qui lui ont été soumises.

Ce cabinet, créé il y a six ans et spécialisé dans les fusions et acquisitions d'entreprises, montages financiers et actif dans le secteur immobilier par le biais d'une division, cherche au moyen de ce nouvel outil à assurer la fidélité de sa clientèle et à augmenter sa notoriété.

« Nous ouvrons une quarantaine de dossiers par mois : acheteurs éventuels, vendeurs ou entrepreneurs recherchant des financements particuliers. Notre bulletin fera écho aux demandes que nous n'avons pu combler et notre premier numéro fera état de 60 à 70 projets de la sorte », explique **Michel Bernier**, président du Groupe Axim.

Un texte sur la revue des marchés complétera le premier numéro qui fera qua-

tre pages et sera diffusé à 4 000 exemplaires. Les consultants, bureaux d'avocats et de comptables recevront la plus grande partie des exemplaires.

M. Bernier admet que sa firme est à la recherche du moyen d'élargir la diffusion du bulletin aux entreprises qui constituent le bassin potentiel d'Axim. Au moment de l'entretien téléphonique du journal LES AFFAIRES avec le président de la société, le bulletin n'avait pas encore de titre.

« Nous nous adressons principalement à 15 000 entreprises manufacturières dont le chiffre d'affaires va de 1 M\$ à 25 M\$. Nous visons aussi des entreprises du secteur de la distribution et quelques-unes du secteur des services. »

C'est lors de son deuxième tirage, en mars 1994, que cette publication pourra être distribuée à un plus large public.

RAYMOND PRINCE

DIAGNOSTIC COMPLÈT D'ENTREPRISE	Production, Gestion Marketing, Finance Ressources humaines
LES GESTIONNAIRES CONSEILS PRODUCTIVITE PLUS	
<ul style="list-style-type: none"> * Programme d'amélioration de la productivité * Plan stratégique, plan d'affaires et de marketing * Recherche de financement et de subventions (avec MegaTIPS un logiciel de subvention) * Instauration d'un processus d'amélioration continue * Mise en place des normes ISO * Gestion des inventaires (Juste à temps, etc.) * Prix de revient * Génie industriel 	
NOTRE FORCE : Expérience pratique et 25 ANS en consultation	
550, rue Sherbrooke O., bur. 865, Mtl, Qc, H3A 1B9, (514) 843-7693 61, d'Auteuil, 2e étage, Québec, Qc, G1R 4C2, (418) 692-3330	

JACQUES C. MARTIN ET ASSOCIÉS Inc. (*) Économistes-conseils Gestionnaires-conseils
<ul style="list-style-type: none"> * Stratégie de développement local et régional * Études socio-économiques et d'impact * Études sectorielles * Études de pré-sélection industrielle * Analyse coût/bénéfice * Évaluation de programmes gouvernementaux
(*) Une firme associée aux Gestionnaires-conseils PRODUCTIVITE PLUS Inc.
550, rue Sherbrooke O., Tour O., bureau 865 Montréal, Québec H3A 1B9 Tél. : (514) 735-3436 Fax. : (514) 843-9491

RIGUEUR ■ VALEUR ■ SYNERGIE ■ EXPÉRIENCE ■ VISION ■ ENGAGEMENT



"Vous satisfaire d'abord."

Chez Foster Higgins, la satisfaction totale du client est primordiale. Soixante années de pratique nous ont appris à ne jamais considérer un mandat rempli avant que le client ne soit entièrement satisfait. Rien de moins ne saurait nous satisfaire.

Les résultats, ça compte. **Foster Higgins**
ACTUAIRES ET CONSEILLERS EN AVANTAGES SOCIAUX

Roger Duhaime,
Associé, Foster Higgins

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

En ligne directe avec l'informatique d'appoint



849-0257

Quels que soient vos besoins • programmation • analyse
• soutien technique, vous pouvez compter sur les experts de
APSI pour y trouver une réponse rapide, économique et efficace.

- Évaluation gratuite des besoins
- Disponibilité constante, même après le mandat
- Couverture de toutes les sphères de l'informatique, y compris l'image virtuelle
 - Assistance personnalisée pour micro, mini et maxi-informatique
 - Pour entreprises de fabrication, de distribution, de services
- Large base de consultants (plus de 4 000) disponibles sur une base contractuelle

Téléphonez-nous, vous verrez bien !



2075, rue University, bureau 1208, Montréal (Québec) H3A 2L1 Télécopieur : (514) 849-0110

S E C O R

Pour des
décisions
d'ordre
stratégique

Planification stratégique
Analyse économique et financière
Gestion de la technologie
Conseils organisationnels
Développement international
Analyse et planification marketing



**GROUPE
SECOR**

GROUPE SECOR INC.
555, boul. René-Lévesque O.
9e étage
Montréal, (Québec) H2Z 1B1
(514) 861-9031 • FAX: (514) 861-0281

CARNET
SPECIAL

SOCIÉTÉS-CONSEILS

Mandats pour cadres pigistes

Brochu et Labre ont mis la touche finale à leur nouvelle division, PCA Administration, après plus de deux ans de rodage.

Cette entreprise, qui a fêté ses 10 ans d'existence l'an dernier, recherche pour sa jeune société des mandats ponctuels ou temporaires pour des professionnels pigistes sans emploi.

« Nous incitons les cadres en recherche de travail à se tourner vers le travail autonome et nous les aidons à s'outiller, à s'organiser et même à s'enregistrer », a dit **Danielle Labre**, associée avec **Louise Brochu**, dans cette firme montréalaise.

Le nouveau service a d'abord été expérimenté sur des cadres spécialisés en informatique et a été depuis peu ouvert aux administrateurs et à toute la gamme des professionnels oeuvrant à des postes de direction supérieure (marketing, communication, etc.).

Les programmes de rationalisation des entreprises ont conduit beaucoup d'entre elles à favoriser l'embauche de travailleurs pigistes pour répondre aux besoins qui apparaissent plutôt que l'embauche

traditionnelle.

Par ailleurs, un nombre considérable de cadres ont perdu leur emploi depuis trois ans et n'arrivent pas à réintégrer le marché du travail dans des fonctions permanentes. Brochu et Labre veulent donc profiter de ce marché peu prospecté par les concurrents.

Une banque de candidats intéressés et répartis selon leurs secteurs d'expertise a été constituée. La direction générale de PCA Administration a été confiée à **Brigitte Nolin**.

Meilleur suivi pour le personnel en réaffectation de tâches

Après avoir oeuvré comme associé pendant quatre ans à la firme **André Filion et Associés**, **François Berthiaume** a accepté de revenir à ses amours précédents, **Raymond Chabot Martin Paré**, pour en diriger le nouveau service d'évaluation et de développement du potentiel des cadres.

« Nous mettons de l'avant une approche nouvelle qui, au lieu de s'en tenir au seul diagnostic dans l'évaluation des cadres, vise à dresser leur bilan, à analyser leurs possibilités et à réaligner, au besoin, leur carrière, a indiqué **M. Berthiaume**.

« C'est une approche complète; il nous faut nous attarder à la systématisation du plan de développement et au suivi de l'évaluation. »

Beaucoup d'efforts ont été consacrés pour diversifier les outils servant à l'évaluation des cadres et pour développer de nouveaux instruments permettant d'appuyer les compagnies dans leurs analyses de besoins.

Le service de RCMP vise les cadres supérieurs ainsi que les cadres intermédiaires à qui échoient beaucoup de responsabilités.

« De plus en plus d'entreprises revoient leur mission et se demandent si elles disposent des bons joueurs pour aborder ce virage. »

Le nouveau service accepte également de concevoir et d'exploiter des centres d'appréciation.

Aussi, il favorise des trans-

*Désormais,
il faudra apprendre
à naviguer
dans l'incertitude...*

LE NAVIRE EST APPAREILLÉ.
L'ENTREPRISE EST LANCÉE.

LE CAPITAINE EST TOUT UN MARIN.
LE DIRIGEANT EST UN ENTREPRENEUR HORS-PAIR.

SON ÉQUIPAGE EST AGUERRI.
SON ÉQUIPE EST BIEN RODÉE.

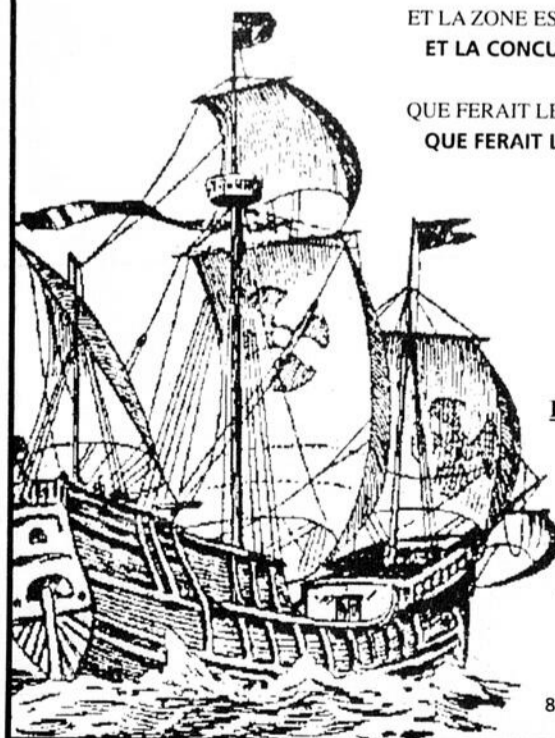
LES INSTRUMENTS FONCTIONNENT PARFAITEMENT.
LA TECHNOLOGIE EST DU TOUT DERNIER CRI.

MAIS L'OcéAN EST DÉCHAÎNÉ.
MAIS LE MARCHÉ EST COMPLÈTEMENT DÉSTABILISÉ.

ON NE VOIT PAS À CINQ MÈTRES EN AVANT.
ON NE PEUT PLANIFIER QU'À COURT TERME.

ET LA ZONE EST INFESTÉE DE REQUINS...
ET LA CONCURRENCE EST FÉROCE...

QUE FERAIT LE CAPITAINE SANS SON NAVIGATEUR...
QUE FERAIT LE DIRIGEANT SANS SON CONSEILLER...



**ROBERT COPPENRATH
& ASSOCIÉS INC.**

Votre partenaire en Consultation.

CONSEIL EN :
GESTION • FORMATION • SERVICE À LA CLIENTÈLE
VENTE • GESTION DE LA QUALITÉ

800 Boul. René-Lévesque ouest, Bureau 1100
Tél. : (514) 393-1861

ferts d'expertise pour que les clients puissent appliquer de façon autonome les modes de fonctionnement des programmes qu'il a élaborés.

Montréalais à la tête de Sedgwick Noble Lowndes

Le Groupe Sedgwick plc a avalé, en août dernier, la firme Noble Lowndes, spécialisée en avantages sociaux, et nommé le Montréalais Richard Laberge à la fonction de président et chef de la direction de Sedgwick Noble Lowndes pour le Canada.

Le siège social canadien demeure toutefois à Toronto, où on recense une centaine d'employés comparativement à 25 à Montréal.

Sedgwick qui était principalement actif dans le courtage d'assurances générales a ainsi renforcé son second champ de spécialisation, le conseil en avantages sociaux, le secteur d'activités dans lequel oeuvrait la firme acquise.

La nouvelle entité compte donc environ 18 000 employés répartis dans 54 pays, dont 5 000 affectés aux avantages sociaux. Noble Lowndes comptait à lui seul 3 000 employés, principalement concentrés en Angleterre, où se trouvait son siège social, et aux États-Unis.

Selon M. Laberge, qui a accepté ses nouvelles fonctions à la condition de les exercer depuis son bureau du 1801 de la rue McGill College, à Montréal, l'entreprise se classe maintenant quatrième au monde dans le créneau du conseil en avantages sociaux.


Le nouveau groupe a donc des antennes un peu partout en Amérique du Nord et en Europe et est aussi représenté en Asie et en Australie.

Pour le président canadien, cette expansion permettra à Sedgwick Noble Lowndes de mieux soutenir les efforts des compagnies québécoises qui cherchent elles aussi à étendre leurs tentacules à l'extérieur de la province.

M. Laberge était vice-président et actionnaire de la firme québécoise BSI jusqu'en 1987 alors que Sedgwick se l'appropriait. Avant l'acquisition de Noble Lowndes, il agissait comme premier vice-président de Sedgwick.

M. Laberge espère maintenant convaincre le conseil d'administration de modifier la raison sociale pour épouser l'appellation S.N.L., qui aurait l'avantage de moins dissoner en milieu francophone.

RAYMOND PRINCE



Boulangier Bourassa
cabinet-conseil en ressources humaines

Montréal	Québec
1255, rue Université, bureau 500 Montréal (Québec), H3B 3V8 Tél.: (514) 393-1256 1 800 361-1256 Fax: (514) 393-9711	43, rue Buade, bureau 450 Québec (Québec), G1R 4A2 Tél.: (418) 692-0795 1 800 667 0795 Fax: (418) 692-0755

MARTINEAU PROVENCHER
CONSEIL ET VISION

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

MONTRÉAL	QUÉBEC	TORONTO
(514) 861-0526	(418) 681-0707	(416) 865-0660

Le titre « Conseiller en management » reconnu par le système professionnel québécois UN GAGE DE COMPÉTENCE POUR LES ENTREPRISES



Le 18 juin dernier, l'Assemblée nationale reconnaissait, par une loi, le titre « Conseiller en management » comme titre professionnel au Québec.

Par la même occasion, elle confiait, à la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec, la responsabilité de gérer ce titre et les initiales « CMC » en conformité avec les règles établies par le Code des professions.

Par cette décision, l'Assemblée nationale confirmait à quel point le fait de dispenser des services de conseil en management à des entreprises est une activité professionnelle spécifique qui nécessite des connaissances et des habiletés particulières.

L'époque où quiconque pouvait s'improviser « Conseiller en management » est terminée!

Pour décerner le titre professionnel de « Conseiller en management » et les initiales « CMC », la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec exige :

- de détenir une formation universitaire minimale de premier cycle;
- d'avoir exercé le conseil en management pendant au moins trois ans;
- de démontrer sa maîtrise des habiletés et des connaissances relatives au conseil en management en franchissant, avec succès, un processus variant de deux à huit examens obligatoires;
- de présenter cinq résumés de mandat de consultation réalisés au cours des trois dernières années et authentifiés par un détenteur du titre « Conseiller en management ».

Au terme de cette démarche, la Corporation octroie le titre de « Conseiller en management » qui est reconnu à travers le monde parce qu'il répond aux standards du Conseil international des instituts de conseil en management, un organisme regroupant plus de 20 pays membres et au sein duquel le Canada agit comme leader.



La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec
Secteur Conseil en management

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal (Québec) H3A 2M7 (514) 499-0880

Matte Groupe Conseil offre un nouveau service aux PME

La firme **Matte Groupe Conseil** offre un nouveau service aux PME québécoises : l'évaluation du potentiel de développement d'alliances stratégiques.

Afin de bien s'acquitter de sa tâche, elle s'est affairée à mettre au point un outil unique en son genre, qui permet d'évaluer la valeur de l'équipe de gestion d'une entreprise.

Qu'il s'agisse d'affiliation, de fusion, d'acquisition ou encore de partenariat pour le développement d'un produit ou d'un marché, **Matte Groupe Conseil** est en mesure d'évaluer l'efficacité des organisations afin de déterminer la compatibilité entre les cultures de deux entreprises intéressées à s'allier stratégiquement.

Cette évaluation des entreprises porte principalement sur trois critères : l'équipe de gestion et des ressources humaines, la situation finan-

cière et le potentiel de croissance en termes de part de marché.

Selon le président de la firme, **Richard Matte**, « notre approche consiste essentiellement à identifier des PME performantes et à rechercher des partenaires dont l'expertise, les produits et les créneaux commerciaux représentent une source de diversification ou de complémentarité ».

Au cours des six à huit derniers mois, l'intervention de **Matte Groupe Conseil** a ainsi permis le maillage de quelques entreprises dans les domaines de l'agroalimentaire, des produits miniers et de la construction, du génie-conseil, du transport, de l'informatique, ainsi que des produits pharmaceutiques et des recherches en biotechnologie.

L'entreprise monte même un projet pilote pour aider les gens du secteur financier

à évaluer le potentiel d'une organisation qui leur soumet une demande d'aide financière.

Matte Groupe Conseil intervient, grâce à ses réseaux de contacts, sur les plans local, national et international. La firme a déjà réussi à appairer des entreprises québécoises ensemble, ainsi que des entreprises québécoises avec des entreprises européennes et asiatiques.

La firme compte sept professionnels oeuvrant dans les domaines des relations industrielles, de l'économie et de la finance, de l'ingénierie et du marketing. Elle travaille en outre avec des correspondants en poste dans différents pays chargés d'identifier des candidatures valables pour de futures alliances stratégiques.

Afin de perfectionner ses outils d'évaluation, le Groupe a même convenu de mettre en place une équipe de

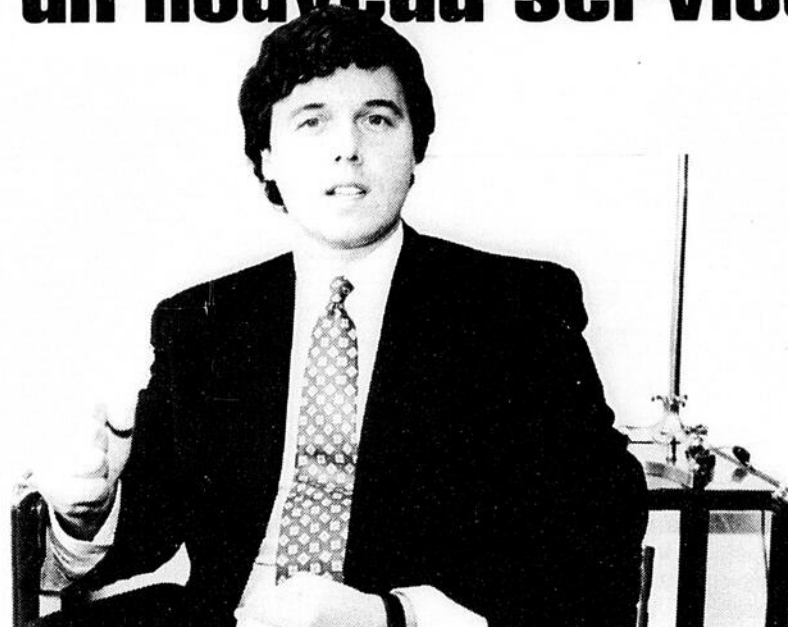


Photo : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

Richard Matte, « notre approche consiste essentiellement à identifier des PME performantes et à rechercher des partenaires dont l'expertise, les produits et les créneaux commerciaux représentent une source de diversification ou de complémentarité ».

chercheurs, en collaboration avec l'**École des Hautes Études Commerciales (HEC)**, chargée d'élaborer de nouveaux outils pour évaluer le potentiel d'entrepreneuriat des dirigeants d'une entreprise.

Le président de la firme es-

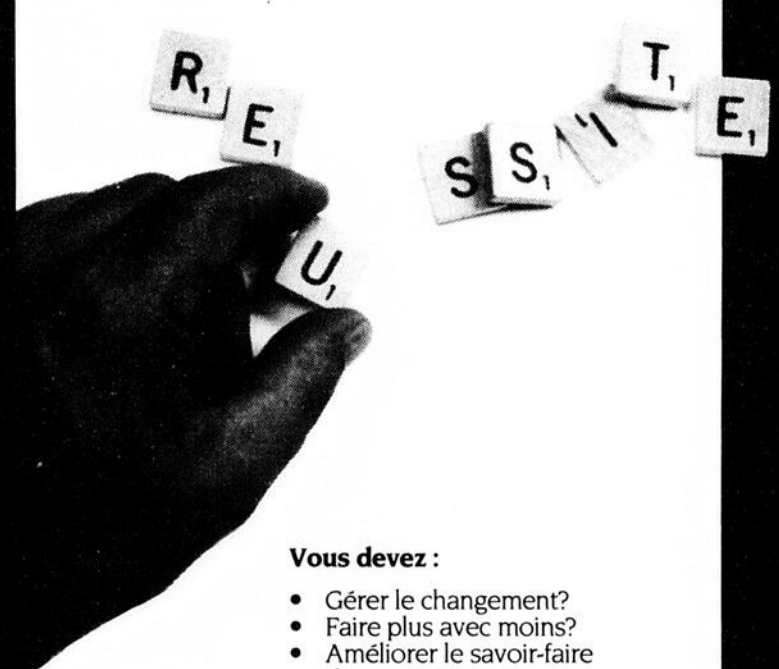
time que ce nouveau service d'évaluation des possibilités d'alliance stratégique constituera avant longtemps près de 30 % de ses activités, compte tenu de la demande actuelle.

Néanmoins, elle ne négligera pas ses autres services

de recherche ou de réaffectation de cadres et de professionnels, d'évaluation du potentiel de la main-d'oeuvre, ainsi que de planification de carrière.

JEAN GARON

Plus que des conseils... des résultats



Vous devez :

- Gérer le changement?
- Faire plus avec moins?
- Améliorer le savoir-faire de votre équipe?

Mallette Major Martin est une équipe qui fait ses preuves par des résultats.

Un coup de téléphone pour en discuter!

À Alma	Ralph Doyle	(418) 668-2324
À Montréal	Guy Rodrigue	(514) 871-1850
À Québec	Jean-Paul Laberge	(418) 653-4431
À Rimouski	Rolland Mouton	(418) 724-4414
À Sherbrooke	Réjean Bélisle	(819) 823-1616

Mallette Major Martin

Conseillers en administration
Membre du Groupe Mallette Maheu.

Présent dans près de 40 villes au Québec.

NOIRCIR DU PAPIER



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

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

Vulgariser notre savoir, c'est vous servir efficacement.



MLH + A
actuaire et conseillers

Québec
(418) 659-4941

Montréal
(514) 845-6231

Toronto
(416) 486-5460

Hamilton
(416) 522-8884

Edmonton
(403) 423-4720

Vancouver
(604) 641-1383

rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		au Québec	var. %	
1	722	2 476	Groupe DMR 31/05/93 Cda, USA, Europe, Australie, N.-Zélande	577	2 200	—	—	267,1	19,7	—	n.d.	n.d.	Planification stratégique/technologies de l'information, architecture/réingénierie d'entreprise, transfert d'expertise, intégration de systèmes, impartition
2	550	1 000	Groupe CGI 30/09/93 Canada, USA, Mexique	500	900	500	900	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Informatique, télécommunications et administration, services-conseils et gestion de systèmes
3	350	750	Groupe LGS 31/03/93 6 provinces/Canada, France	315	700	—	—	56,0	7,8	1	32,0	14,3	Intégration, développement et implantation de systèmes, conseil en gestion
4	311	319	Raymond, Chabot, Martin, Paré 31/01/93 71 villes/Québec, Ottawa, Europe	227	235	26	27	29,9	10,7	2	28,2	13,3	Évaluation de la performance, informatique/finances/productive, systèmes d'information, ressources humaines, recrutement/réaffectation, stratégie, etc.
5	290	445	Systematix 31/05/93 Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	272	391	5	7	27,7	2,6	6	20,0	5,3	Gestion de l'information et de l'environnement technique, réingénierie, développement/support de systèmes, micro-informatique, impartition, intégration/systèmes
6	275	390	Cabinet Conseil APG 2/01/93 Mtl, Québec, Ottawa, Toronto, USA	265	373	9	12	25,0	108,3	7	19,0	153,3	Services-conseils en management, informatique de gestion, informatique industrielle et scientifique et services d'intégration de systèmes
7	267	362	Sobeco Ernst & Young 31/07/93 Canada	181	253	31	43	32,2	-1,8	4	22,4	-22,8	Services-conseils en actuariat, rémunération et avantages sociaux, ressources humaines, gestion de l'information, gestion des risques
8	205	790	Groupe Quantum 30/06/93 Québec, Ontario, N.-B., N.-E., USA	170	720	2	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Analyse pour orientation en informatique, développement de systèmes, gestion de projets, intégration, recrutement
9	200	1 200	Groupe Conseil KPMG - PMS&K 31/12/92 Canada	125	750	25	250	75,0	33,5	—	n.d.	n.d.	Gestion stratégique/qualité totale/changement, informatique, développement organisationnel, recherche/réaffectation/cadres, environnement, alliances stratégiques
10	177	859	Société-conseil Mercer 31/12/92 12 villes du Canada	68	318	51	202	113,4	-1,7	3	25,2	-4,9	Régimes de retraite, rémunération, ressources humaines, assurances collectives, planification financière, communication, sondages d'opinions
11	175	4 000	SHL Systemhouse/Div. SHL Québec 31/08/93 Cda, USA, Amér/Sud, Europe, Asie	160	3 600	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Intégration de systèmes, développement de logiciels, impartition, ingénierie des processus d'affaires, architecture technologique corporative
12	174	174	Mallette Major Martin 31/01/93 6 villes au Québec	149	149	9	9	15,1	0,7	9	15,1	0,7	Amélioration continue, positionnement stratégique, formation, productivité, alliances stratégiques, gestion des ressources humaines, gestion de l'information
13	145	225	MLH + A 31/12/92 Québec, Ontario, Alberta, C.-B.	70	105	17	24	22,7	-9,2	10	14,6	-7,6	Actuaires/conseillers en avantages sociaux, assurance-vie, I.A.R.D., gestion de risques, rémunération, ressources humaines, informatique et communications
14	144	160	Icolech 31/12/92 Mtl, Qué., Toronto, Ottawa, Paris	132	148	2	2	8,7	33,9	12	8,2	36,0	Services-conseils en informatique, conception et développement en informatique, télécommunication



Informaticiens-conseils

Gestion informatique OKA Itée est un des plus importants cabinets de gestion de l'information au Québec. Depuis plus de seize ans, OKA offre à ses clients un service de qualité supérieure.

- Services offerts :**
- planification stratégique
 - études d'opportunités
 - conception de systèmes
 - réalisation de systèmes

Gestion informatique OKA Itée

2075, rue University
Bureau 750
Montréal (Québec)
H3A 2L1
Tél.: (514) 282-9334
Fax: (514) 282-8060

Publireportage

Rationalisation égale perspective d'emplois

L'énoncé semble à première vue paradoxal, puisque le mythe le plus répandu associe les restructurations avec les coupures de postes et les mises à pied, parfois massives, de ces dernières années. Si la conjoncture économique est désignée comme la responsable de cet état de choses, il ne faut pas oublier que pendant la récession, de profonds bouleversements se sont produits dans la globalisation des marchés, et notamment la concurrence internationale.

Mais faire subir une cure d'amaigrissement à son effectif ne suffit pas pour s'ajuster aux nouvelles et difficiles conditions du marché. Supprimer des postes veut parfois dire amalgamer des postes, sinon en créer de nouveaux. Et il n'est pas dit que les organisations trouvent automatiquement dans leurs rangs les personnes capables d'assumer des rôles devenus différents. Surtout quand il s'agit des postes cadres intermédiaires ou supérieurs.

« De nouvelles activités demandent de nouveaux joueurs », affirme Jacques LePage, associé de LPL Groupe Conseil Inc., située à Brossard. « Pour mener à bien leur réorientation, dans une optique différente de ce qu'elles avaient connu jusque-là, les organisations ont besoin de gestionnaires

performants, de leaders dont le profil va dans le même sens que la nouvelle tendance économique et qui savent transmettre à leurs subalternes leurs compétences distinctives. »

Et ce n'est pas seulement à l'échelle locale que les entreprises réajustent leur tir : celles qui amorcent une expansion à l'étranger ou qui commencent à exporter, par exemple, ont aussi besoin de recruter des cadres ou des spécialistes dont le bagage personnel et professionnel, la vision et l'ouverture d'esprit les démarquent de leurs prédécesseurs. En conséquence, quand elles font appel à une société qui offre des services professionnels de recherche et d'évaluation de cadres (les chasseurs de têtes) pour trouver la perle rare dont la contribution sera vraiment un facteur de rentabilité, les organisations expriment des attentes plus spécifiques et plus complexes qu'auparavant. Chez LPL, ces exigences sont vues comme facilitant le travail.

« Pour nous, intervient Marc Paquet, associé chez LPL Groupe Conseil Inc., cela veut dire bouger rapidement, avec un maximum de flexibilité et de fiabilité. » À cet égard, il ajoute que tout repose d'abord sur une compréhension profonde des affaires de l'organisation, une disponibilité de tous les instants en cours de mandat et la capacité de répondre exactement à la demande, à temps et dans les budgets prévus, « que ce soit pour un seul service comme une étude préliminaire de marché ou bien une contre-expertise de la sélection, ou un ensemble de services qui assurent que le marché sera étudié en profon-

deur et que les candidats performants, ou dont les compétences sont rares, seront approchés directement. »

« Nous ne sommes pas des spectateurs du virage économique, reprend M. LePage, mais des partenaires dans ce changement que les organisations vivent actuellement. » LPL Groupe Conseil Inc. veut elle-même aller plus loin pour mieux servir sa clientèle (des multinationales du secteur manufacturier et de service ainsi que quelques PME).

« En adhérant à l'International Association of Corporate & Professional Recruiters (IACPR), dont nous sommes la seule société québécoise à être membre directement, nous offrons à nos clients tout un réseau d'alliances stratégiques dans plusieurs pays. Et par le fait même nous continuons d'élargir nos services. Nous ne voulons pas seulement « réagir » aux besoins de nos clients; nous voulons relever avec eux les défis de l'an 2000. Aujourd'hui ! »

Dans un contexte qui évolue constamment, certaines choses ne changent pas, selon les associés de LPL Groupe Conseil Inc. « Le professionnalisme, la flexibilité, la rapidité d'exécution, le respect des candidats et le concept de qualité totale du service à la clientèle... en un mot, l'efficacité. Notre crédibilité résulte de ces engagements, que nous continuerons d'appliquer. »



rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	+	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total			au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %	
15	139	139	Gestion Proben 30/04/93 Montréal et Québec	+	128	128	2	2	7,1	31,5	17	6,3	28,6	Développement de systèmes, informatique, bureautique
16	135	699	Samson Bélaïr/Deloitte & Touche 31/08/93 Réseau mondial	+	81	427	17	103	90,7	-4,3	5	20,3	-4,2	Services financiers, gestion corporative, systèmes de gestion, ressources humaines, technologie de l'information, stratégie de marketing
17	126	126	Gestion Informatique Oka 31/07/93 Montréal	+	111	111	3	3	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Informatique, développement de systèmes informatiques, réingénierie des processus d'affaires, plans stratégiques, rédaction d'études d'opportunité
18	124	128	Roy Bourassa & Associés 31/05/93 Montréal, Québec, Ottawa	+	118	121	6	6	7,7	16,7	14	7,3	11,6	Planification stratégique, réingénierie des processus, développement informatique, gestion de centres, télécommunication, réseaux, client-serveur
19	120	530	Towers Perrin 31/12/92 Canada	⊕	62	250	16	69	80,1	-5,3	8	15,1	-8,3	Régimes/retraite, rémunération, assurances collectives, actuariat, planification financière, communication, gestion/ressources humaines/actif caisses/retraite
20	117	135	Gespro 31/10/93 Québec, France, Afrique, Arabie	+	108	126	2	2	8,8	31,3	13	8,0	33,3	Planification stratégique, modélisation/données, orientations technologiques, micro-informatique, productique, développement/systèmes d'information, formation
20	117	489	Price Waterhouse (Canada) 30/06/93 Canada	+	95	481	15	71	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Réingénierie des processus d'affaires, planification stratégique, développement organisationnel, optimisation des ressources, technologies de l'information
22	103	103	Entreprises Giro 30/06/93 Cda, USA, Europe, Austr., Japon, Afrique	+	93	93	—	—	7,8	14,7	30	2,0	-23,1	Informatique et recherche opérationnelle, horaires et routes de véhicules, gestion de parcs de véhicules
23	95	95	Informatique MultiHexa 30/06/92 Qué., Mtl, Chicoutimi, Baie-Comeau	+	84	84	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Formation, consultation et développement en micro-informatique, sécurité informatique, dépannage téléphonique
24	85	161	Progestic 30/09/93 Montréal, Ottawa, Pinawa, Winnipeg	+	78	151	17	30	9,3	22,4	19	4,9	19,5	Conseillers en administration, informatique, bureautique et vérification intégrée
25	83	110	Martineau Provencher 7/09/93 Québec, Ontario, USA	+	68	86	12	16	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes de retraite, assurances collectives, rémunération globale, ressources humaines, communication interne, sécurité et santé au travail, etc.
26	80	80	Informission 30/11/93 Québec, Montréal, international	+	75	75	14	14	4,3	32,3	20	4,3	32,3	Organisation administrative, dev./systèmes scientifiques et de gestion, architecture client-serveur, base de données relationnelles, SID, SAS, connectivité, etc.
27	79	96	Cogem International 31/12/92 Canada, Europe de l'Ouest	+	28	39	5	7	6,4	-3,0	21	3,9	-4,9	Recherche/conseil/plans marketing, études/développement de marchés, sondages/enquêtes, telemarketing, planification/design commercial, dev. grandes surfaces
28	75	75	Prosig Informatique 31/07/93 Québec	+	70	70	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Développement de système

**PERRIER
BEAUDRY
ASSOCIÉS**

**Processus
d'amélioration
continue...**

- ▲ Leadership
- ▲ Processus
- ▲ Partenariat
- ▲ Participation
- ▲ Certification

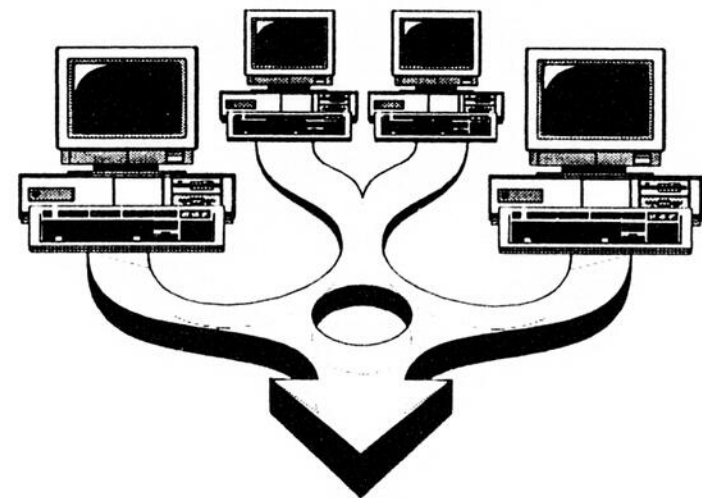
...et au-delà

- ▲ Redesign organisationnel
- ▲ Réingénierie de processus
- ▲ Leadership avancé
- ▲ Mobilisation totale
- ▲ Mesures intégrées

1644, avenue Selkirk
Montréal (Québec)
H3H 1C8
Tél. : (514) 937-8866
Fax : (514) 937-9525

Le Groupe CIA C'inc.

**INTÉGRATEUR DE SYSTÈMES
D'AUTOMATISATION**



ÉLECTRICITÉ, AUTOMATISATION, MÉCANIQUE

SATISFACTION GARANTIE

PRIX CONCURRENTIELS

QUALITÉ TOTALE

Tel: (514) 441-5115 ou Fax: (514) 441-1778

rang/empl. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS	
	au Québec	total		au Québec	total	au Québec	total	demier exercice M\$	var. %		demier exercice M\$	var. %		
28	75	80	E.T.I. Montréal 31/03/93 Canada, USA, Europe, Japon, Maroc	↓	5	6	2	3	4,1	3,5	27	2,2	-37,1	Intégration et communications inter-systèmes, solutions clés en main, développement de l'exploitation, organisation et gestion technologique
30	74	999	Andersen Conseil 31/08/93 Réseau mondial	↓	61	668	1	23	96,0	28,0	—	n.d.	n.d.	Architecture des solutions d'affaires : intégration des systèmes, stratégie, gestion du changement, impartition
31	70	75	Groupe Secor 31/08/93 (incl. Zins, Beauchesne & Associés)	↓	44	49	10	11	9,3	6,9	15	7,0	n.d.	Stratégie d'entreprises, économie et technologie, finance, réglementation, marketing, développement international
32	68	95	Richter & Associés 28/02/93 Montréal, Toronto, Halifax, N.Y.	↓	62	88	10	12	10,6	n.d.	—	n.d.	n.d.	Etudes de faisabilité, plans d'informatisation, conception, programmation et mise en oeuvre de systèmes
33	65	65	Groupe CFC 31/08/93 Province de Québec	↓	40	40	13	13	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Gestion des ressources humaines, consultation et management général, formation/cadres/conseillers, développement organisationnel, qualité totale
33	65	121	Groupe Conseil Eduplus 31/08/93 Cda, Eur./Est, Afr., Asie, Amér./Sud, C.E.I.	↓	58	101	—	—	16,7	20,4	35	1,3	20,2	Formation technique et professionnelle, développement/ressources humaines, éducation, gérance de centres de formation
35	62	62	Lafond + Associés 31/08/93 Province de Québec	↓	23	23	9	9	2,0	-15,4	32	2,0	-15,4	Planification financière/stratégique, gestion de la relève, développement organisationnel, régimes de retraite, avantages sociaux, formation, ressources humaines
36	54	54	Groupe RDS 30/04/93 Québec, USA, Europe	↓	45	45	5	5	3,2	52,4	23	3,2	52,4	Implantation de nouvelles technologies de gestion (qualité, production, innovation, ressources humaines et informatique appliquée)
37	49	317	Compagnie Wyatt 30/06/93 Amérique, Europe, Asie, Australie	↓	28	190	—	—	50,5	0,6	16	6,6	-5,7	Régimes de retraite/d'assurances collectives/IARD, rémunération, communications internes, systèmes/gestion informatisés, formation, développement organisationnel
38	45	45	Piché Charron & Associés (Groupe) 30/01/93 Montal	↓	18	18	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Gestion socio-immobilière/financière/fiscale, recherche/cadres/médecins/spécialistes, gestion de projets, qualité totale
38	45	300	Laliberté Lanctôt/Coopers Lybrand 31/03/93 Réseau mondial	↓	27	249	5	35	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Développement/compétitivité, privatisation, fusion/acquisition et financement, institutions financières, services de traduction, actuariat et avantages sociaux
40	40	40	Groupe Conseil S.A.R. 31/08/93 Province de Québec	↓	20	20	5	5	2,5	n.d.	25	2,5	n.d.	Recherche commerciale, stratégie, marketing, conseils en financement, gestion/développement corporatif/de programmes et projets spéciaux
40	40	40	Conseil & Gestion d'organisation CGO 31/03/93 Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick	↓	33	33	8	8	3,8	16,9	22	3,4	13,3	Gestion intérimaire, médicale, de projets et des immobilisations, conseil stratégique/opérationnel, études de faisabilité, réingénierie, ressources humaines
40	40	40	KOM International 31/08/93 Québec, USA, Europe/O, Afrique, Russie	↓	35	35	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Conseillers en logistique et gestion physique (entreposage, distribution et transport)

LE GROUPE CFC
Management et ressources humaines

Programme DIRECTIONS

Formation continue pour manager

UN MOTEUR DE L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT QUÉBÉCOIS !

DIRECTIONS est un programme de développement continu pour manager qui permet aux participants :

- d'accélérer l'acquisition de la maturité professionnelle nécessaire à l'exercice de leur fonction;
- d'approfondir leurs habiletés administratives à partir d'expériences concrètes;
- d'améliorer leur qualité de gestionnaire.

«Je considère le programme DIRECTIONS comme un atout majeur dans ma gestion quotidienne. J'ai appris à consolider mes acquis, à gérer avec le style qui me caractérise et à voir l'organisation comme un tout dans sa structure, son climat et sa mission.»

Lise Bélanger
Directrice générale
Centre d'accueil Vaudreuil

«Le programme m'a appris à me fier davantage à mon leadership, à exprimer des attentes claires et à donner de la reconnaissance. J'ai également appris comment mettre à contribution les forces de chacun dans la réalisation de la mission organisationnelle.»

Claude Vézeau
Gérant
Hydro-Québec - secteur Shawinigan

Plus de 140 diplômés en 15 ans

MONTRÉAL
Tél. : (514) 286-8212
Fax : (514) 286-1500

QUÉBEC
Tél. : (418) 687-3737
Fax : (418) 687-3740

TROIS-RIVIÈRES
Tél. : (819) 373-7030
Fax : (819) 374-0791

UN NOUVEAU SENS À LA PERFORMANCE!



NOTRE FORCE

BÂTIR DES RÉSEAUX

Spécialiste en montage de projets de recherche université-entreprise, agent de transfert technologique, vigie techno-organisationnelle: le CEFRIO remplit tous ces rôles. Son objectif: aider les entreprises à augmenter leur performance en stimulant le transfert des connaissances et de l'expertise universitaires en informatisation.

SES DOMAINES DE RECHERCHE

- l'informatisation et la planification stratégique;
- la rentabilité de l'informatisation;
- la réingénierie des processus et du travail;
- la gestion de l'information organisationnelle et ses dimensions linguistiques.

LE CEFRIO, UN PARTENAIRE INDISPENSABLE

Le lien Université-Entreprise
55 membres des secteurs privé, universitaire et gouvernemental
Près de 100 projets de recherche
15 millions d'investissements en projets de recherche

140, Grande Allée Est, bureau 470, Québec (Québec) G1R 5M8
Téléphone : (418) 523-3746 Télécopieur : (418) 523-2329

407, boul. St-Laurent, bureau 600, Montréal (Québec) H2Y 2Y5
Téléphone : (514) 395-8983 Télécopieur : (514) 874-1568

CEFRIO

Centre francophone de recherche en informatisation de l'enseignement

rang/emp. au Québec	Nombre actuel d'employés		Nom de la société (fin d'exercice) (principaux marchés)	direction	Nombre de professionnels		Nombre d'associés		Revenus bruts au Canada		rang/rev. bruts au Québec	Revenus bruts au Québec		SPÉCIALITÉS
	au Québec	total			au Québec	total	au Québec	total	dernier exercice M\$	var. %		dernier exercice M\$	var. %	
40	40	40	Groupe Informatique MEI 31/08/93 Québec, Ontario	↕	38	38	2	2	1,8	18,3	33	1,8	18,3	Gestion/information, développement/systèmes informatiques, réseau/télécommunications, ressources professionnelles; micro-informatique/automatisation
44	39	39	Informatique Conseil Plus 31/01/93 Province de Québec	↕	37	37	2	2	2,2	34,4	29	2,2	34,4	Exploitation des systèmes d'information de gestion et consultation en gestion de la technologie
45	35	120	A. Foster Higgins & Cie 31/12/92 Canada	↕	20	70	4	10	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Régimes d'assurances collectives, de retraite, régimes d'intéressement, rémunération
46	30	30	Isogroup 31/12/92 Canada, USA, Europe	↕	20	20	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Planification stratégique, fusions et acquisitions et structure organisationnelle
46	30	30	Perform 31/07/93 Québec, Maritimes, Ontario	↕	21	21	—	—	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Formation et colloques
46	30	61	Cogesult 30/09/93 Amérique/Afrique/Asie/Antilles	↕	20	41	—	—	5,2	n.d.	30	2,0	-28,6	Gestion-conseil, études économiques, financières et de marché, ressources humaines, formation, communication environnementale, affaires publiques
49	28	28	Larochelle, Richard, Gratton 28/02/93 Province de Québec	↕	25	25	3	3	1,6	72,5	34	1,6	72,5	Gestion de projets, réalisation/implantation de systèmes informatiques pour la grande entreprise, conseils en gestion et en nouvelles technologies
50	25	90	CRC Sogema/Malette Maheu 31/07/93 Québec, Afrique et Caraïbes	↕	5	70	3	3	8,5	37,4	42	0,6	10,0	Conseil en gestion et systématisation, formation en gestion
51	24	24	Cose 31/01/93 Province de Québec	↕	19	19	8	8	2,7	-6,9	25	2,5	8,7	Management, ressources humaines, production, matériel, service à la clientèle
51	24	32	Groupe Conseil B.G.W. 31/05/93 Canada	↕	24	26	3	4	5,5	266,7	18	5,0	233,3	Consultation en distribution physique, fabrication, entreposage, transport et logistique, réorganisation du processus de travail (re-engineering)
51	24	97	Murray Axmith 31/12/92 Canada et Australie	↕	10	56	3	11	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Réaffectation de cadres, planification de carrière, orientation retraite, coaching
54	22	22	Productivité Plus 30/09/93 Est du Canada	↕	15	15	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Amélioration de la productivité; contrôle/gestion de la qualité; organisation, motivation/intéressement, génie industriel, financement, marketing, réingénierie
55	21	21	André Filion & Associés 30/09/93 Province de Québec	↕	11	11	5	5	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	Psychologie industrielle, réaffectation, gestion et planification de carrière, formation, pré-retraite, évaluation de potentiel

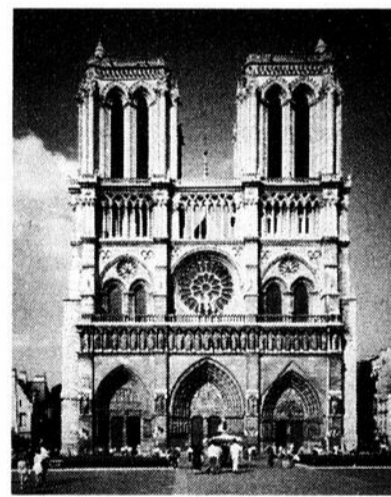
DBM

25 années d'expérience mise au service de nos clients-participants, de tous les niveaux hiérarchiques, en situation de transition de carrière.

DRAKE BEAM MORIN
CONSEILLERS EN GESTION DE TRANSITION DE CARRIÈRE

999, boul. de Maisonneuve Ouest
Bureau 600, Montréal (Québec) H3A 3L4
Téléphone (514) 843-6886
Télécopieur (514) 845-8812

Notre-Dame de Paris a mis 200 ans à être construite...

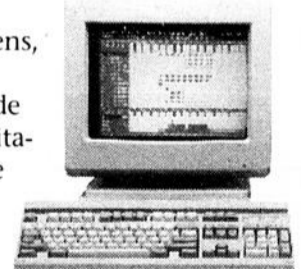


Maurice de Sully n'a jamais vu son œuvre terminée.

Votre clientèle n'a certes pas la patience des visionnaires d'antan. Pour tous vos projets d'envergure, il vous faut des outils efficaces et l'appui des experts.

MKS, leader en intégration de systèmes informatiques au Québec et spécialiste du logiciel de gestion de projets OPEN PLAN^{md}, met à votre disposition une solide équipe de conseillers. Gestionnaires de projets, ingé-

nieurs, architectes, planificateurs et informaticiens, MKS a le personnel et les réponses que vous cherchez. Qu'il s'agisse d'adapter votre logiciel de gestion ou tout simplement d'en assurer l'exploitation, nous possédons toute l'expertise nécessaire pour vous appuyer.



Vous avez une qualité, des budgets et des échéances à respecter ... et nous le savons.

Si seulement Maurice de Sully était né au XX^e siècle!

mks

INFORMATIQUE INC. DIVISION CONSULTATION Les experts-conseils en gestion de projets

1730, rue Cunard, Laval (Québec) H7S 2B2
Tél. : (514) 332-4110 Téléc. : (514) 334-6043

OPEN PLAN est une marque déposée de WST Corporation.