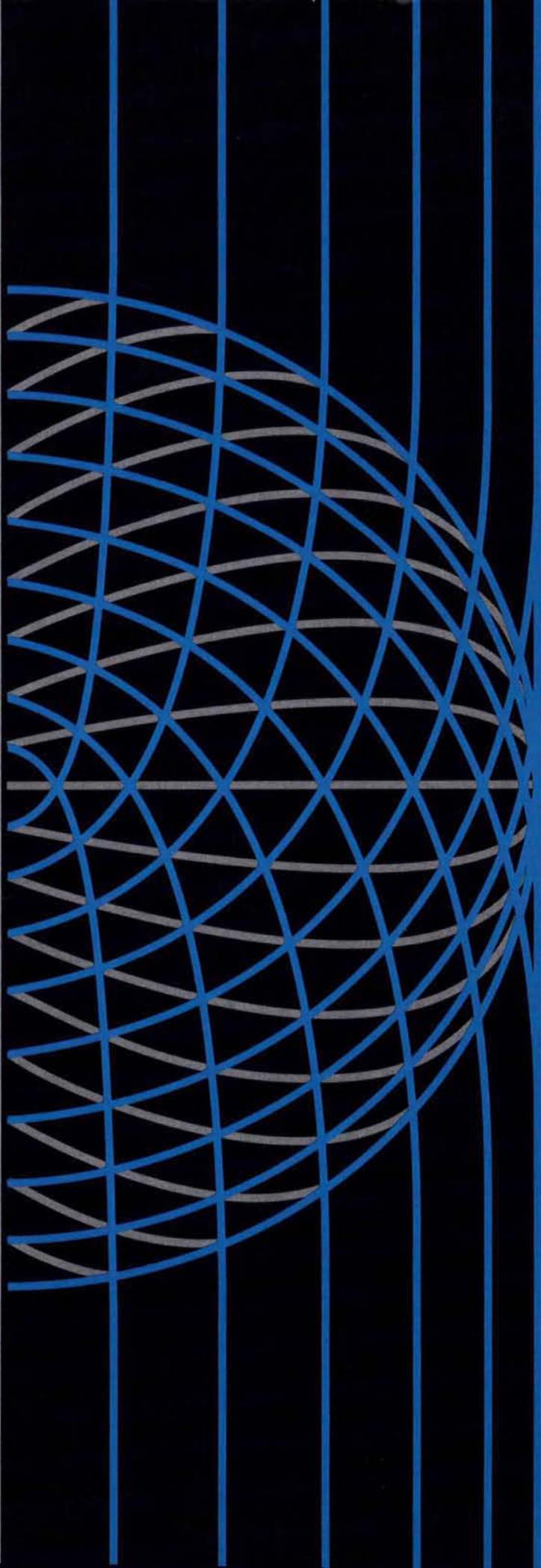
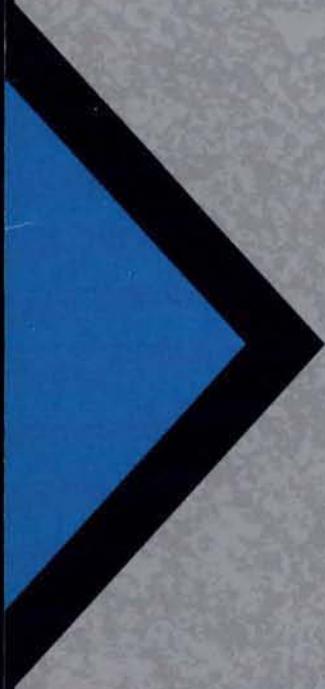
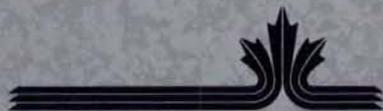


Experts-conseils en gestion



P
R
O
F
I
L
D
E
L'
I
N
D
U
S
T
R
I
E



Industrie, Sciences et
Technologie Canada Industry, Science and
Technology Canada



Centres de services aux entreprises d'ISTC et Centres de commerce extérieur

Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) et Commerce extérieur Canada (CEC) ont mis sur pied des centres d'information dans les bureaux régionaux de tout le pays. Ces centres permettent à leur clientèle de se renseigner sur les services, les documents d'information, les programmes et l'expérience professionnelle disponibles dans ces deux Ministères en matière d'industrie et de commerce. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec l'un ou l'autre des bureaux dont la liste apparaît ci-dessous.

Terre-Neuve

Atlantic Place
215, rue Water, bureau 504
C.P. 8950
ST. JOHN'S (Terre-Neuve)
A1B 3R9
Tél. : (709) 772-ISTC
Télécopieur : (709) 772-5002

Île-du-Prince-Édouard

Confederation Court Mall
National Bank Tower
134, rue Kent, bureau 400
C.P. 1115
CHARLOTTETOWN
(Île-du-Prince-Édouard)
C1A 7M8
Tél. : (902) 566-7400
Télécopieur : (902) 566-7400

Nouvelle-Écosse

Central Guaranty Trust Tower
1801, rue Hollis, 5^e étage
C.P. 940, succursale M
HALIFAX (Nouvelle-Écosse)
B3J 2V9
Tél. : (902) 426-ISTC
Télécopieur : (902) 426-2626

Nouveau-Brunswick

Assumption Place
770, rue Main, 12^e étage
C.P. 1210
MONCTON (Nouveau-Brunswick)
E1C 8P9
Tél. : (506) 857-ISTC
Télécopieur : (506) 857-6420

Saskatchewan

S.J. Cohen Building
119, 4^e Avenue sud, bureau 401
SASKATOON (Saskatchewan)
S7K 5X2
Tél. : (306) 975-4400
Télécopieur : (306) 975-5334

Yukon

108, rue Lambert, bureau 301
WHITEHORSE (Yukon)
Y1A 1Z2
Tél. : (403) 668-4655
Télécopieur : (403) 668-5003

Territoires du Nord-Ouest

Precambrian Building
10^e étage
Sac postal 6100
YELLOWKNIFE
(Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R3
Tél. : (403) 920-8568
Télécopieur : (403) 873-6228

Administration centrale d'ISTC

Édifice C. D. Howe
235, rue Queen
1^{er} étage, tour Est
OTTAWA (Ontario)
K1A 0H5
Tél. : (613) 952-ISTC
Télécopieur : (613) 957-7942

Administration centrale de CEC

InfoExport
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
OTTAWA (Ontario)
K1A 0G2
Tél. : (613) 993-6435
1-800-267-8376

Demandes de

Pour recevoir un exemplaire de commerce extérieur le p

Pour les Profils de l'industrie :
Direction générale des communications
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen, bureau 704D
OTTAWA (Ontario)
K1A 0H5
Tél. : (613) 954-4500
Télécopieur : (613) 954-4499

Pour les autres publications d'ISTC :
Direction générale des communications
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen, bureau 208D
OTTAWA (Ontario)
K1A 0H5
Tél. : (613) 954-5716
Télécopieur : (613) 954-6436

Pour les publications de Commerce extérieur Canada :
InfoExport
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
OTTAWA (Ontario)
K1A 0G2
Tél. : (613) 993-6435
1-800-267-8376
Télécopieur : (613) 996-9709

DATE DUE - DATE DE RETOUR

avec le Centre de services aux entreprises ou le Centre de commerce extérieur le p
e communiquez avec l'un des trois bureaux suivants.

6S

HD9505/.C3/I5/1990-91
Canada, Industry, Science
Industry profile.
BFGJ MZ C.2

Canada



1990-1991

EXPERTS-CONSEILS EN GESTION

AVANT-PROPOS

Étant donné l'évolution rapide du commerce international, l'industrie canadienne doit pouvoir soutenir la concurrence si elle veut connaître la croissance et la prospérité. Favoriser l'amélioration du rendement de nos entreprises sur les marchés du monde est un élément fondamental des mandats confiés à Industrie, Sciences et Technologie Canada et à Commerce extérieur Canada. Le profil présenté dans ces pages fait partie d'une série de documents grâce auxquels Industrie, Sciences et Technologie Canada procède à l'évaluation sommaire de la position concurrentielle des secteurs industriels canadiens, en tenant compte de la technologie, des ressources humaines et de divers autres facteurs critiques. Les évaluations d'Industrie, Sciences et Technologie Canada et de Commerce extérieur Canada tiennent compte des nouvelles conditions d'accès aux marchés de même que des répercussions de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Pour préparer ces profils, le Ministère a consulté des représentants du secteur privé.

Veiller à ce que tout le Canada demeure prospère durant l'actuelle décennie et à l'orée du vingt-et-unième siècle, tel est le défi qui nous sollicite. Ces profils, qui sont conçus comme des documents d'information, seront à la base de discussions solides sur les projections, les stratégies et les approches à adopter dans le monde de l'industrie. La série 1990-1991 constitue une version revue et corrigée de la version parue en 1988-1989. Le gouvernement se chargera de la mise à jour régulière de cette série de documents.

Michael H. Wilson
Ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie
et ministre du Commerce extérieur

Structure et rendement

Structure

L'évolution rapide de l'économie mondiale pose sans cesse des défis aux gestionnaires. La technologie de l'information, la rationalisation des entreprises, l'abolition des barrières commerciales et l'apparition de blocs régionaux de libre-échange ne sont que quelques-uns des facteurs qui modèlent leur environnement. Pour relever ces défis, nombreux sont les dirigeants d'entreprises qui se tournent vers des conseillers de l'extérieur afin d'obtenir des avis circonstanciés sur les grands problèmes de gestion. Ces spécialistes, appelés experts-conseils en gestion, en administration ou en management, ont pour fonction de proposer aux chefs d'entreprises des orientations et des stratégies nouvelles qui les aideront à faire face à un milieu d'affaires en perpétuelle

transformation. Des profils d'industries distincts sont consacrés aux activités d'autres spécialistes de la consultation; il s'agit de

- Services d'information et de logiciel
- Ingénieurs-conseils
- Experts-comptables

Il est difficile de formuler une définition exhaustive du travail des experts-conseils en gestion, en raison du large éventail de services qu'ils assurent, des cadres divers dans lesquels ils exercent leur activité et de la multiplicité des clientèles auxquelles ils s'adressent, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé. En termes généraux, la fonction du conseiller en gestion consiste à donner, moyennant honoraires, de l'information et des conseils. Ces services sont fournis par des spécialistes possédant une formation et une

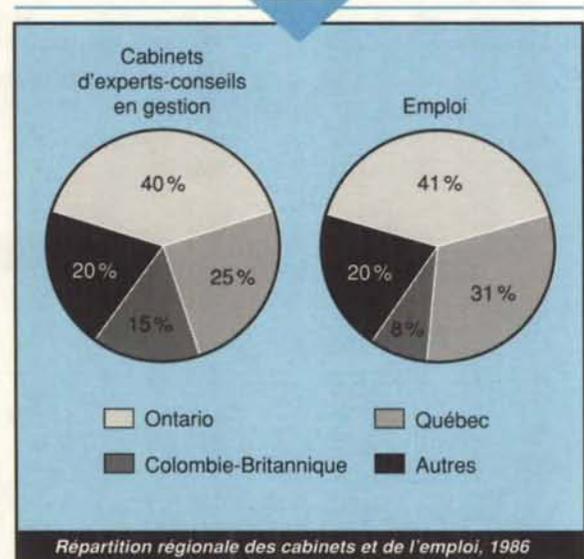


expérience pertinentes, recherchés pour leur indépendance, leur objectivité, leur expérience, leur capacité d'analyse et leurs connaissances. Travaillant en étroite collaboration avec leurs clients, ils aident ceux-ci à cerner et à analyser leurs problèmes, et leur recommandent des solutions. Il leur arrive aussi de participer à la mise en œuvre de leurs recommandations et à l'évaluation des résultats. Il existe trois grands types de cabinets d'experts-conseils en gestion : ceux qui constituent un service d'un cabinet d'experts-comptables, les bureaux de conseil général en gestion et les cabinets spécialisés, qui possèdent une expertise particulière concernant une fonction de gestion précise ou une industrie donnée.

Un mouvement vers la reconnaissance professionnelle se révèle un élément important de la structure de cette industrie. La législation de certaines provinces habilite les instituts provinciaux d'experts-conseils en gestion certifiés à décerner le titre de conseiller en management certifié (CMC). Bien qu'il ne soit pas nécessaire de détenir ce titre pour exercer la profession au Canada, quelque 2 500 conseillers en gestion l'ont obtenu jusqu'ici. Les instituts sont actuellement établis dans six provinces, et un septième régit l'ensemble des provinces de l'Atlantique. Ces organismes s'occupent du perfectionnement professionnel et accordent, à titre individuel, le titre de CMC aux candidats qui ont satisfait aux exigences fixées en matière d'expérience pratique, et qui ont réussi aux examens. À l'échelon national, les instituts provinciaux sont représentés par l'Institut des conseillers en management du Canada (ICMC), auquel s'est fusionné, en novembre 1990, l'Association canadienne des conseillers en administration (ACCA). Le nouvel organisme a gardé le nom d'Institut des conseillers en management du Canada, et regroupe les conseillers en gestion et les cabinets jadis membres des deux anciens organismes. L'Institut veille au perfectionnement professionnel de ses membres, agit à titre de porte-parole de la profession et travaille à la promotion de celle-ci.

Les associations professionnelles canadiennes sont hautement respectées à l'étranger, en raison de leur rôle de leader dans l'adoption de législations et l'établissement de normes. L'Ontario a été la première administration du monde à accorder une protection juridique au titre de CMC.

L'activité des conseillers en gestion est centrée sur les ressources humaines, et la qualité des services offerts est fonction des compétences et de l'expertise des praticiens. Cette activité fait en outre appel aux connaissances générales et spécialisées en administration ainsi qu'aux compétences techniques d'un grand éventail de spécialistes, notamment des ingénieurs, des économistes et des comptables. Un bon nombre de conseillers en gestion ont à leur actif une vaste expérience du monde des affaires, et plus de 75 % des CMC



possèdent plus d'un diplôme universitaire. Contrairement aux bureaux américains de conseil en gestion, les firmes canadiennes n'ont pas tendance à recruter massivement leur personnel parmi les nouveaux diplômés universitaires, car elles accordent autant, sinon plus d'importance à l'expérience qu'à la formation théorique.

La gamme toujours croissante des services offerts par les conseillers en gestion comprend les grandes catégories suivantes :

- la gestion et l'analyse des organisations
- la gestion et la planification des ressources humaines
- la gestion des opérations
- la gestion de la production
- la gestion et la planification financières
- la gestion de l'information
- la recherche et la planification stratégique
- la gestion et la planification de la mise en marché
- l'analyse des impacts économiques et sociaux
- les questions relatives au secteur public

Cette liste n'est pas exhaustive, et chaque catégorie se divise en sous-catégories de services. À titre d'exemple, la gestion et la planification des ressources humaines comprennent le recrutement de cadres et la mise au point de régimes de rémunération, tout autant que la planification des effectifs et les relations industrielles.



Certaines des grandes entreprises de conseillers en gestion ajoutent aux activités couramment liées au conseil en gestion des secteurs de services occupés jusqu'ici par d'autres groupes professionnels. Ainsi, un certain nombre d'entreprises associées à des cabinets de comptables offrent-elles aux dirigeants d'entreprises des services de conseil en fiscalité et en planification financière, ainsi que des services de soutien juridique et des conseils en financement d'entreprises (fusions et acquisitions). Ce dernier volet, axé sur les transactions, constitue un secteur d'activité rentable et en plein essor. En même temps, des professionnels qui fournissaient occasionnellement des services de conseil en gestion, comme les bureaux de services juridiques et les fournisseurs de matériel informatique, commencent à offrir des services de conseil à leurs clients, en supplément à leurs principaux secteurs d'activités ou en complément de celles-ci.

Un bon nombre des grandes sociétés internationales de conseil en gestion sont américaines, et plusieurs d'entre elles sont établies au Canada. Néanmoins, la plupart des bureaux qui composent l'industrie canadienne du conseil en gestion sont de propriété canadienne. De plus en plus, cette industrie se caractérise par une structure à deux paliers, comprenant d'une part un petit nombre de très grands bureaux et, d'autre part, un grand nombre de petits bureaux.

Les grandes entreprises de conseil en gestion sont recherchées pour leur capacité de réunir des équipes multidisciplinaires adaptées aux mandats particuliers qui leur sont confiés. Souvent, ces sociétés sont affiliées ou associées à des entreprises étrangères. Elles répondent à une structure hiérarchique, au sommet de laquelle se situe l'associé ou directeur général, auquel sont subordonnés les directeurs non associés, les chefs de groupe ou directeurs de projet, les conseillers principaux et les conseillers. Les associés assument la responsabilité globale des projets et des équipes qui en sont responsables. Ces équipes, constituées et dissoutes en fonction des projets, puisent aux diverses compétences représentées au sein du cabinet.

Les données de Statistique Canada sur les salaires et les effectifs des entreprises canadiennes par industrie et selon la taille de l'entreprise, donnent une idée approximative de l'importance et du rendement de l'industrie du conseil en gestion. Selon ces données, en 1986, le Canada comptait 12 955 établissements de conseil en gestion et en administration, qui employaient un total de 57 077 personnes¹. C'est en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique que se

trouvaient alors (tout comme maintenant, d'ailleurs) la majorité des cabinets de conseillers en gestion et en administration. La concentration de l'industrie dans ces provinces est liée à leur importance comme centres d'activité économique, et à leur vaste bassin de clients potentiels (voir figure). On trouve sur la côte ouest de nombreux cabinets spécialisés dans l'industrie de la transformation des ressources minières et forestières, tandis que l'expertise dans les domaines de la gestion financière, de la fabrication et des transports est surtout concentrée dans le centre du Canada.

En 1986, les entreprises qui avaient à leur emploi moins de cinq personnes représentaient 84 % des cabinets de consultation, mais ne comptaient que pour 24 % des emplois de l'industrie. Les bureaux de moins de 20 employés représentaient 97 % des entreprises, mais seulement 49 % de l'emploi. Les grands bureaux de 100 employés ou plus comptaient pour moins de 1 % des entreprises, mais regroupaient 27 % des effectifs.

Les données colligées par Statistique Canada fournissent des indications précieuses sur la répartition des cabinets de conseil en gestion selon la taille et la région. Mais il se peut qu'elles surestiment l'univers du conseil en gestion, car elles englobent des sociétés dont l'activité principale n'est pas le conseil en gestion tel qu'il est défini ici et compris par les professionnels du milieu. Selon des renseignements obtenus auprès de représentants du secteur particulièrement au fait de ses activités, Industrie, Sciences et Technologie Canada estime qu'en 1988, le nombre de conseillers en gestion était d'environ 25 000, et que leurs revenus se sont élevés à près de 1,5 milliard de dollars. Les enquêtes annuelles sur les bureaux de conseil en gestion et les comptables professionnels entreprises récemment par Statistique Canada aideront dans l'avenir à brosser un tableau plus précis du conseil en gestion.

Rendement

Les origines de l'activité de conseil en gestion telle qu'on la connaît aujourd'hui remontent aux débuts de l'organisation scientifique du travail aux États-Unis. À la fin des années 1880, les entreprises de la nouvelle ère industrielle, désireuses d'accroître leur productivité, ont fait réaliser des études objectives et indépendantes du « travail ». Au Canada, cette notion d'organisation scientifique du travail a trouvé sa première application dans l'industrie textile au cours des années 1920. Le conseil en gestion a beaucoup évolué

¹Source : Compilation spéciale effectuée par Statistique Canada pour le compte d'ISTC. Ces données, les plus récentes dont on dispose, sont approximatives et ne représentent pas nécessairement l'industrie du conseil en gestion telle que celle-ci se perçoit. Statistique Canada est à préparer une enquête sur les cabinets de conseil en gestion en vue de combler les lacunes des données existantes.



depuis; il touche aujourd'hui à toute la gamme des questions qui peuvent se poser aux dirigeants d'entreprises, dans pratiquement tous les secteurs de l'économie.

Les premières associations professionnelles de cette industrie ont vu le jour dès 1929 aux États-Unis, et en 1956 au Royaume-Uni. En 1963, certaines entreprises canadiennes de conseil fondaient leur propre association professionnelle, l'Association canadienne des conseillers en administration (ACCA). Même si elle n'avait pas pour mandat de réglementer l'activité professionnelle de ses membres, cette association s'intéressait aux questions professionnelles et acceptait dans ses rangs non seulement des cabinets, mais aussi des membres à titre individuel. L'ACCA a collaboré à la création des instituts provinciaux de conseillers en gestion, qui regroupent des professionnels du conseil en gestion agréés à titre individuel, et qui s'occupent des questions de perfectionnement, de reconnaissance professionnelle et de réglementation.

Même s'il existait des cabinets indépendants d'experts-conseils en gestion aux premiers jours de la profession au Canada, les principaux bureaux étaient rattachés à des cabinets de vérification comptable. (La situation était différente aux États-Unis et au Royaume-Uni, où le marché du conseil en gestion était dominé par les entreprises de génie industriel.) Actuellement, les cabinets comptables jouent un rôle important dans le conseil en gestion, tant au Canada qu'à l'étranger. Leur pratique dans ce domaine est en plein essor, et ils réalisent, estime-t-on, jusqu'à un tiers de tous les mandats de conseil en gestion. En 1984, cinq des dix plus gros cabinets canadiens de conseil général étaient associés à des firmes comptables. En 1986, cinq des dix plus gros cabinets internationaux de conseil général étaient rattachés à des firmes comptables. Les grands bureaux qui ne sont pas rattachés à des entreprises comptables sont souvent reconnus pour leur expertise dans des domaines techniques plutôt que dans le secteur du conseil général.

Dans une large mesure, l'emploi et les revenus de cette industrie sont très sensibles aux fluctuations de l'économie dans son ensemble, et suivent généralement les mêmes tendances que l'activité économique. Lorsque les profits sont à la baisse, les restrictions des dépenses limitent souvent le recours à des conseillers de l'extérieur. Mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, les cabinets spécialisés dans l'accroissement de la productivité, ou le réaménagement et la restructuration des entreprises ne sont-ils généralement pas aussi touchés que les cabinets qui s'occupent d'analyse économique générale ou de planification stratégique.

Bien que les données sur les revenus de cette industrie soient rares, on peut se faire une idée générale de son rendement à partir de données sur certains grands bureaux. Les revenus de consultation des cabinets membres de l'ACCA ont

connu une croissance annuelle moyenne de 18,5 % entre 1963 et 1984, de 21 % entre 1978 et 1984, et ont atteint 198 millions de dollars en 1984. Entre 1978 et 1984, le nombre des conseillers à temps plein à l'emploi des cabinets de consultation a augmenté de 120 %. Même si l'ACCA ne représentait qu'un nombre relativement faible de cabinets, on estime que la croissance des revenus des membres de cette association est représentative de celle de l'ensemble de l'industrie.

On dispose également de certaines données sur la répartition du chiffre d'affaires et les grandes catégories de services de l'industrie. Selon un sondage effectué en 1984 par l'ACCA, près de 50 % des revenus des sociétés membres provenaient de services de conseil en gestion de l'information et en informatique. Le conseil général en gestion, en organisation et en planification comptait pour 16 % de leurs revenus. En 1988, le chiffre d'affaires des cabinets membres de l'ACCA atteignait près de 290 millions de dollars, et les services de conseil en gestion de l'information et en informatique représentaient toujours 50 % de ce chiffre d'affaires, alors que les services de conseil général comptaient pour 28 %. L'Ontario et le Québec demeuraient les marchés les plus importants, assurant 75 % des revenus des membres.

La croissance impressionnante du marché n'a pas été le seul facteur d'accroissement du chiffre d'affaires des cabinets. De nombreuses firmes ont accru leur part du marché intérieur à la faveur d'une série de fusions réalisées entre 1975 et 1985. Ces opérations répondaient au désir des grands cabinets de diversifier la gamme des services offerts à leurs clients et de répartir sur une base de revenus plus vaste les frais toujours croissants affectés à la recherche et la formation. Certains cabinets généralistes ont absorbé des cabinets spécialisés, notamment en technologie de l'information. En outre, certaines entreprises du secteur de la fabrication ou d'autres secteurs de l'industrie des services se sont lancés dans le conseil en gestion ou ont acquis des cabinets de conseil en gestion afin de mieux servir leurs clients.

À l'échelle internationale, les experts-conseils en gestion ont emprunté la même voie que les experts-comptables : ils ont suivi leurs clients à l'étranger. La prestation de services de conseil en gestion à l'étranger se fait généralement par l'envoi de personnel ou l'établissement d'un bureau. Certaines publications spécialisées dans les affaires estiment qu'en 1986, le marché mondial du conseil en gestion dépassait 10 milliards de dollars, les 20 plus grands bureaux internationaux recevant jusqu'à 50 % des revenus. Bon nombre de ces entreprises sont de propriété américaine, et plusieurs bureaux canadiens sont affiliés aux sociétés qui composent ce cercle international. *Consultants News*, une revue de conseil en gestion publiée aux États-Unis, évalue à 23 milliards de dollars les revenus des conseillers en gestion à l'échelle mondiale pour 1990.



Commerce des services aux entreprises (millions de \$)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Chiffre d'affaires des sociétés étrangères au Canada						
Consultation et autres services professionnels	219	271	330	520	545	456
Autres services aux entreprises	6 588	7 409	9 154	9 434	9 907	10 542
Total	6 807	7 680	9 484	9 954	10 452	10 998
Chiffre d'affaires des sociétés canadiennes à l'étranger						
Consultation et autres services professionnels	905	973	802	807	766	817
Autres services aux entreprises	3 661	4 268	5 080	5 778	6 412	6 724
Total	4 566	5 241	5 882	6 585	7 178	7 541
Commerce net						
Consultation et autres services professionnels	686	702	472	287	221	361
Autres services aux entreprises	-2 927	-3 141	-4 074	-3 656	-3 495	-3 818
Balance commerciale	-2 241	-2 439	-3 602	-3 369	-3 274	-3 457

Source : Les transactions internationales de services du Canada, n° 67-203 au catalogue de Statistique Canada, annuel.

De ce chiffre, 13 milliards de dollars proviennent du marché américain, six milliards des pays de la Communauté européenne (CE), et quelque deux milliards du Japon. Cette publication prédit en outre qu'en 1992, la plus grande partie du marché mondial des services de conseil en gestion se trouvera à l'extérieur des États-Unis.

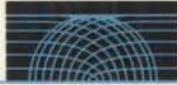
Tout comme l'information relative aux autres paramètres de cette industrie, les données sur le commerce sont plutôt minces. Le tableau ci-dessus comprend des données sur le commerce des grandes catégories de services aux entreprises. Entre 1985 et 1988, le chiffre d'affaires provenant de la prestation à l'étranger, par des bureaux canadiens, de services de consultation et d'autres services spécialisés (il s'agit ici surtout de génie-conseil) a diminué de plus de 21 %, tandis que le chiffre d'affaires des bureaux étrangers au Canada faisait plus que doubler. Même si la balance commerciale du Canada est demeurée positive au chapitre de ces services, l'excédent réalisé en 1988 par les bureaux canadiens était

de moins du tiers de ceux de 1984 et de 1985. En 1989, les revenus réalisés par les sociétés étrangères sur le marché canadien ont régressé de 16 % par rapport à ceux de 1988, tandis que ceux des firmes canadiennes à l'étranger augmentaient de près de 7 %; l'excédent commercial était 361 millions de dollars, soit un peu plus de la moitié du niveau atteint en 1984 et 1985. La plus grande partie du commerce canadien des services de consultation et autres services professionnels visait les pays du Tiers-Monde, qui ne possèdent pas l'expertise que l'on trouve dans les pays développés. Environ 80 % de l'excédent commercial du secteur provient d'activités menées ailleurs que dans les pays de la CE et aux États-Unis.

On ne dispose pas encore, sur le commerce international, de données qui distinguent les services de consultation en gestion des autres services professionnels de consultation. La plus grande part de l'excédent commercial est suscitée par les services de génie-conseil. On estime que le chiffre d'affaires provenant de la prestation de services de conseil en gestion à l'étranger est assez faible, et probablement moindre que le chiffre d'affaires réalisé au Canada par les bureaux étrangers. Une enquête menée en 1984 par l'ACCA auprès de ses membres a révélé que, cette même année, la valeur des services fournis au Canada par 40 grands bureaux américains de consultation s'était élevée à 30 millions de dollars. Les membres de l'ACCA avaient pour leur part fourni pour sept millions de dollars de services à l'étranger, dont trois millions aux États-Unis. Ce déséquilibre du commerce avec les États-Unis était attribué aux restrictions plus sévères imposées par ce pays à l'octroi de permis de séjour temporaire aux fournisseurs étrangers de services, aux fins de leurs activités professionnelles.

Le chiffre d'affaires réalisé en 1984 par les bureaux canadiens de conseil en gestion dans tous les autres pays était évalué à 39 millions de dollars. La faiblesse de ces revenus est en partie attribuable à la difficulté de mesurer avec précision le commerce international dans les secteurs des services. Ainsi, n'est-il pas certain que la filiale d'une société internationale tienne compte, lorsqu'elle facture ses services, du fait que certains d'entre-eux ont été assurés par des spécialistes canadiens. Le fait de conjuguer les services à des produits contribue probablement aussi à les dépouiller de leur « identité » nationale. Quoi qu'il en soit, les analystes considèrent que le chiffre d'affaires des bureaux canadiens à l'étranger est assez faible.

Par suite d'une spécialisation croissante au sein des grandes sociétés, il est de plus en plus courant de voir des équipes d'un bureau national se joindre au personnel d'un bureau local pour exécuter des mandats sur le territoire d'entreprises affiliées. Les données officielles sur le commerce ne rendent pas nécessairement compte de ces activités. Les



alliances stratégiques entre entreprises ont également pour effet d'intensifier le commerce des services de conseil en gestion.

Il convient toutefois de noter qu'il n'est pas nécessaire d'être un grand bureau pour obtenir des contrats à l'étranger. En effet, les petits bureaux qui dispensent des services uniques ou spécialisés, ou les équipes des grands bureaux offrant de tels services peuvent eux aussi obtenir ces contrats. En effet, comme ces compétences sont peu répandues sur le marché mondial, le critère du prix pèse moins lourd dans le choix du soumissionnaire. Il est probable que le commerce dans ces domaines ait augmenté de façon substantielle ces dernières années, bien que ce fait n'ait pas nécessairement été enregistré dans les statistiques du commerce.

Les débouchés sur les marchés étrangers ont augmenté au cours des années, mais les compétiteurs se sont également multipliés. Au cours de la dernière décennie, les entreprises nord-américaines et européennes de conseil en gestion ont vu apparaître de nouveaux concurrents sur le marché international. Ainsi, des bureaux indiens et pakistanais sont particulièrement actifs sur ce marché, et font des percées au Moyen-Orient et dans les pays asiatiques. On s'attend à ce que ces bureaux s'appuient sur la réputation et l'acceptation qu'ils se sont acquises internationalement afin d'étendre leurs activités à d'autres régions du monde, en continuant de pratiquer des tarifs que les bureaux européens et nord-américains peuvent difficilement concurrencer.

Forces et faiblesses

Facteurs structurels

Les conseillers en gestion servent généralement d'agents de diffusion des nouvelles méthodes de gestion et de la technologie connexe. Même s'ils n'ont pas toujours besoin des technologies les plus récentes, les clients s'attendent à ce que les conseillers en gestion les connaissent toutes, afin d'être en mesure de leur indiquer celle qui convient le mieux à leurs besoins. Pour un conseiller en gestion, la capacité de cerner et de comprendre les problèmes de ses clients et de recommander des solutions adéquates, dont des technologies, est la clé du succès, tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger. Aussi, la principale force de l'industrie canadienne du conseil en gestion réside-t-elle dans sa capacité de demeurer constamment au fait des nouveaux concepts et des nouvelles technologies dans ce domaine.

Parmi les facteurs qui contribuent le plus à la capacité de l'industrie de soutenir la concurrence, figurent la formation et l'expérience des conseillers, des relations internationales solidement établies et des alliances stratégiques. Cependant,

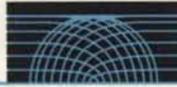
l'industrie est aussi morcelée, comme en témoigne le très grand nombre de petits bureaux.

Un nombre important de petites sociétés de conseil en gestion sont très concurrentielles, grâce à leur souplesse et à leurs frais généraux réduits. On entend par petite entreprise autant les conseillers autonomes que les petits bureaux de conseil général qui offrent à leurs clients une vaste gamme de services, ainsi que les conseillers spécialisés qui offrent des services uniques à des créneaux particuliers. La multiplication de ces petits bureaux s'explique en partie par l'absence de barrières à l'entrée dans la profession et par le faible investissement en matériel que nécessite l'établissement d'un bureau. Un grand nombre de conseillers de cette catégorie étaient autrefois à l'emploi du gouvernement ou de grands bureaux de conseil en gestion.

Grâce à leur formation et à leur expérience, les conseillers canadiens se sont acquis à l'étranger une solide réputation de compétence dans les domaines du conseil général de gestion, de l'extraction et de la transformation des ressources naturelles, des communications, et de certains secteurs de services comme les services gouvernementaux, l'éducation et la santé. La force des conseillers canadiens dans ces deux derniers domaines, par exemple, est directement attribuable à leurs liens étroits avec les systèmes publics d'éducation et de santé canadiens, qui sont très admirés. Les bureaux canadiens sont également recherchés, tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger, pour assumer certaines tâches de gestion au sein de projets de grande envergure dans les secteurs de l'hydro-électricité et de la construction, où leur services sont combinés à ceux des ingénieurs-conseils. Un grand bureau canadien de conseillers occupe un créneau de marché unique, grâce à l'expertise qu'il a acquise à l'égard de tous les aspects de l'organisation de loteries.

Le fait de jouir d'une image de marque favorable contribue à attirer les clients potentiels vers un cabinet donné. De façon générale, les bureaux canadiens n'ont pas déployé autant d'efforts que leurs concurrents étrangers pour commercialiser leurs services ou soigner leur image sur les marchés d'exportation. Certains grands bureaux considèrent que les avantages qu'ils pourraient tirer d'activités réalisées à l'étranger ne justifient pas les forts investissements en argent et en ressources humaines qu'il faut effectuer pour obtenir ces contrats.

Les grands bureaux de conseil en gestion entretiennent des associations avec des bureaux étrangers, grâce auxquelles ils peuvent établir des services communs comme la formation et la recherche, et évitent d'entrer en concurrence directe avec leurs bureaux associés. Ces liens leur permettent d'élargir leur expertise en leur donnant accès à d'autres compétences et à d'autres spécialisations susceptibles de répondre aux besoins de leurs clients. Les services de conseil



en gestion des cabinets internationaux d'experts-comptables constituent des exemples marquants de liens de ce genre.

Les possibilités de croissance du chiffre d'affaires des bureaux canadiens à l'étranger sont limitées par une série de facteurs défavorables. Le conseil en gestion repose sur un climat de confiance et d'ouverture entre le client et le conseiller; or, la distance et la rareté des contacts sont peu propices à l'établissement d'un tel climat. Outre ces obstacles, les différences culturelles, les questions d'immigration, les problèmes inhérents à la dotation de grands projets, ainsi que les coûts élevés du marketing et de la prestation des services à l'étranger découragent un grand nombre de conseillers en gestion d'y tenter une percée.

La concurrence qui règne sur le marché international constitue un autre facteur dissuasif. En effet, les bureaux canadiens ont généralement peu de chances de décrocher des contrats courants de conseil en gestion dans des pays développés, car ces pays peuvent facilement obtenir les services voulus sur leur marché intérieur. Afin d'assurer de meilleurs services à leurs clients étrangers et de profiter des débouchés qu'ils ont découverts, plusieurs sociétés canadiennes ont établi des bureaux en Europe et sur les autres continents. Il s'agit là d'une stratégie couramment utilisée pour pénétrer les marchés des pays développés.

Les pays nouvellement industrialisés offrent des débouchés plus nombreux, tant aux généralistes qu'aux spécialistes. Ces débouchés concernent la fabrication, la transformation des ressources, la mise en place de systèmes de santé, d'éducation et d'autres services sociaux, et l'organisation de l'administration publique. Les entreprises accèdent généralement à ces marchés en participant à des projets financés par des organismes d'aide au développement international et régional comme la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Ces organismes d'aide internationale favorisent les transferts de technologie principalement par l'établissement de coentreprises et d'alliances avec les bureaux de conseil en gestion du pays bénéficiaire. Comme les grands projets de développement sont de plus en plus souvent morcelés en contrats de moindre valeur, les petits bureaux ont aussi l'occasion de participer. Toutefois, ce genre de projets se caractérise souvent par de longs calendriers de paiements, un processus de soumission coûteux, et des compétiteurs soutenus par leurs gouvernements. En outre, ces projets sont souvent orientés vers les bureaux d'ingénieurs-conseils plutôt que vers les bureaux de conseil en gestion. Mais cela n'a pas empêché des bureaux de conseil en gestion de connaître un certain succès sur ce marché.

Au Canada, les entreprises passent souvent par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour accéder au marché des pays en développement. Alors que

les grandes sociétés canadiennes participent aux projets d'aide internationale parrainés par l'ACDI, les petits bureaux prennent part à son Programme de coopération industrielle. Les bureaux canadiens de conseil en gestion sont présents sur les marchés d'Afrique, du sud-est asiatique et d'Amérique latine.

Les débouchés à l'étranger ont véritablement contribué à accentuer la spécialisation des bureaux de conseil en gestion et à susciter des alliances entre eux. De telles alliances sont la conséquence du fait que les grands projets de consultation nécessitent la contribution d'une série de spécialités, souvent aussi diverses que les projets eux-mêmes. Comme il est très rare d'obtenir d'autres contrats faisant appel aux mêmes compétences, les entreprises sont peu enclines à se doter de façon permanente de ces spécialités. Certaines ont conclu des alliances avec des bureaux d'ingénieurs-conseils; un bon nombre d'autres, qui possèdent des compétences en français, se sont associées avec des bureaux américains pour réaliser des projets dans des pays d'Afrique francophone. En outre, la croissance de l'informatique suscite des alliances entre des cabinets de conseil et des sociétés de services informatiques.

Les géants du conseil en gestion entretiennent des relations permanentes avec leurs entreprises clientes et les filiales de celles-ci partout dans le monde, car les clients exigent le même niveau de service au pays et à l'étranger. C'est de cette façon que les bureaux américains et britanniques de conseil en gestion ont constitué leurs réseaux internationaux. Au Japon, les bureaux de conseil en gestion envisagent des coentreprises avec des firmes étrangères afin de parfaire leurs compétences dans le domaine du conseil. L'expérience acquise par les conseillers japonais dans le cadre des projets de développement financés par le Japon dans les pays du Littoral du Pacifique permettra à ce pays de renforcer sa position sur le marché international.

Dans certains pays, les conseillers en gestion ont des relations d'affaires avec certains éléments du secteur manufacturier. En comparaison avec ses compétiteurs étrangers, l'industrie canadienne du conseil en gestion ne fait que commencer à établir des liens avec le secteur secondaire, et sa présence dans ce secteur semble encore limitée à l'étranger, du moins pour l'instant. Les bureaux canadiens sont plus avancés dans la formation d'alliances avec d'autres secteurs de l'industrie des services, en particulier avec les bureaux d'ingénieurs-conseils.

Au sein de l'industrie canadienne, la petite taille qui caractérise un grand nombre de bureaux offre des avantages, comme une réponse rapide aux demandes des clients, mais elle impose également des limites. Ainsi, les coûts liés à la formation et à la recherche peuvent-ils être particulièrement lourds pour un conseiller indépendant ou un petit bureau dont le chiffre d'affaires est assez faible.



Comme le conseil en gestion est une activité centrée sur les personnes, les conseillers doivent maintenir des contacts suivis avec leurs clients s'ils veulent bien connaître leurs besoins. Même si les déplacements sont souvent nécessaires, les entreprises qui sont en mesure de fournir leurs services depuis des bureaux locaux ou d'assurer de quelque autre manière une proximité physique à leurs clients peuvent réaliser certaines économies. Cela leur accorde en outre un avantage sur leurs concurrents éloignés, qu'ils soient du pays ou étrangers.

Facteurs liés au commerce

La prestation de services de conseil en gestion au Canada et à l'étranger n'est frappée d'aucun droit douanier. Aucun tarif important ne s'applique non plus aux biens et à la technologie utilisés pour fournir ces services. Comme les conseillers en gestion ne sont pas tenus de détenir un permis, ils ne sont régis par aucune législation particulière. Cependant, l'industrie n'en est pas moins préoccupée par certaines questions, dont la nécessité de la transparence sur le plan réglementaire, le traitement national, le droit d'établissement et la mobilité de la main-d'œuvre. L'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), entré en vigueur le 1^{er} janvier 1989, a ouvert des perspectives quant à l'intensification du commerce des services de conseil en gestion avec les États-Unis. Comme cette industrie dépend avant tout de la grande qualité des services offerts et de contacts étroits avec les clients, les dispositions de l'ALE concernant les permis de séjour temporaire revêtent une importance primordiale, car elles facilitent les déplacements transfrontières des conseillers en gestion. Ces dispositions ont également calmé les craintes de l'industrie canadienne auxquelles avait donné lieu l'application plus souple par le Canada des règles régissant l'entrée d'étrangers au pays. Aux termes de l'ALE, les ressortissants des deux pays reçoivent un traitement égal aux postes-frontières.

Facteurs technologiques

Les techniques d'information et de communication sont d'une importance primordiale pour les bureaux de conseil en gestion. Les grands bureaux américains ont fait œuvre de pionniers pour ce qui est de l'introduction et de l'acceptation de l'ordinateur comme outil de gestion. Actuellement, la plupart des cabinets s'efforcent d'être à l'avant-garde de l'évolution de la bureautique.

Dans un milieu en mutation, il est crucial pour les entreprises de mettre au point ou de se doter des technologies de pointe ainsi que des plus récents logiciels et techniques de gestion ou d'analyse de l'information. Ces compétences et

ces outils peuvent représenter l'atout décisif qui permettra à un bureau d'établir ou de confirmer son avance sur ses concurrents en offrant de nouveaux services, et en améliorant ses services existants tout en accroissant la productivité de son personnel. Cependant, les entreprises de conseil en gestion ne possèdent pas toutes les moyens de supporter les coûts que représente un investissement accru dans la recherche et le développement (R.-D.) pour des techniques nouvelles ou l'amélioration des techniques existantes.

Autres facteurs

Les clients choisissent habituellement un bureau de conseil en gestion d'après sa réputation et ses connaissances spécialisées d'un secteur ou d'une fonction, surtout en ce qui concerne des créneaux spécifiques ou des services très spécialisés. Le coût n'est qu'un critère parmi d'autres, et ne constitue pas toujours le facteur principal du succès sur les marchés étrangers.

La réussite des mandats est souvent étroitement liée à la présence physique des conseillers chargés de l'exécution de ceux-ci. Les restrictions relatives à l'immigration et à la délivrance de visas pour de courts séjours d'affaires, ainsi que les politiques d'approvisionnement des gouvernements limitant l'attribution de contrats de services de consultation aux entreprises du pays constituent des entraves très graves au commerce entre pays développés. Les réglementations restreignant le droit d'établissement ou les modalités d'exploitation de bureaux dans un pays, l'achat et la vente des devises par des particuliers ou le rapatriement des bénéficiaires constituent des obstacles au commerce des services de conseil en gestion avec les pays en développement. En règle générale, les mandats exécutés pour le compte du secteur privé font plus souvent l'objet d'entraves que les marchés financés par les gouvernements et les agences d'aide au développement.

Il est difficile de mesurer les répercussions des obstacles au commerce international. Ceux-ci sont à toutes fins utiles nuls dans le cas des services complexes ou assimilés à la haute technologie, là où le conseil à caractère scientifique occupe une place prépondérante. Cependant, les différences culturelles et linguistiques, auxquelles on se heurte notamment dans les pays du Littoral du Pacifique, peuvent en pratique empêcher de nombreuses entreprises, petites et moyennes, d'accéder aux marchés étrangers, si elles ne peuvent obtenir, ou embaucher elles-mêmes, dans le cadre de leurs alliances, un personnel capable de communiquer avec le client dans sa langue. Dans les pays en développement, la participation financière d'agences canadiennes et internationales d'aide au développement minimise généralement les obstacles qui se posent aux conseillers.



Évolution du milieu

Il sera probablement difficile d'établir des distinctions claires entre les secteurs traditionnels de l'industrie du conseil en gestion, tant que les entreprises continueront d'accroître leur présence dans les domaines financier, juridique et technique, qui jusqu'à récemment étaient le champ quasi exclusif d'autres spécialistes. À titre d'exemple, les équipes spécialisées constituées au sein des grands bureaux multidisciplinaires sont maintenant en concurrence avec les firmes de placement dans le créneau des fusions et des acquisitions de petites entreprises. Ces équipes, tout comme certaines compagnies d'assurance, s'occupent également de la planification des finances personnelles des cadres. Cette activité, qui était autrefois la chasse gardée des conseillers financiers indépendants, est maintenant considérée à la fois comme rentable en soi et comme une porte d'entrée permettant d'offrir d'autres services à l'entreprise du cadre client. Bien sûr, d'autres groupes, comme les cabinets d'avocats et les groupes associés aux secteurs de la fabrication et des services, arrivent rapidement dans le domaine de la consultation, offrant des services complémentaires à leur activité principale. On verra probablement apparaître dans l'avenir des grands bureaux internationaux dotés de ressources multidisciplinaires capables d'assurer toute la gamme des services de conseil.

L'essor du conseil en gestion se poursuivra, mais à un rythme probablement plus lent que pendant la première moitié des années 1980. De nouveaux débouchés continueront de s'offrir, à la faveur notamment de l'internationalisation des entreprises et de l'émergence d'un marché nord-américain unique, par suite de l'ALE et de la création éventuelle d'une zone de libre-échange touchant le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Cependant, la mondialisation et la rationalisation des marchés conduisent à une évolution du processus décisionnel de certaines entreprises clientes. C'est ainsi que de grands cabinets de conseil en gestion sont tenus de soumissionner auprès de bureaux étrangers de sociétés multinationales, et de négocier avec ceux-ci, des contrats de services de consultation visant des sociétés canadiennes.

Les conseillers conçoivent leurs services et les adaptent en fonction des besoins changeants de leur clientèle, besoins qui découlent de toute une gamme de facteurs. Au nombre de ceux-ci figurent l'évolution rapide des sciences et de la technologie, la réduction de la durée de vie des produits, la concurrence accrue sur les marchés intérieur et étrangers, ainsi que l'évolution des goûts et du mode de vie. La planification stratégique et organisationnelle, le marketing et la gestion

continueront d'occuper une place importante dans le secteur du conseil en gestion, faisant appel à des connaissances spécialisées et de pointe et, de plus en plus, à la capacité toute particulière de fournir des solutions originales à des problèmes de gestion. La demande demeurera forte sur le marché du conseil en technologie de l'information et de l'élaboration de logiciels. Cette demande soutenue attirera vraisemblablement de nouveaux venus dans l'industrie.

La concurrence mondiale, l'accélération de l'évolution technologique et l'innovation (tout particulièrement la vague de restructurations industrielles dans l'ensemble de l'économie et les fluctuations du milieu socio-économique) poseront à l'industrie du conseil en gestion des défis majeurs, car elles s'accompagneront d'une hausse de la demande de services plus poussés. La technologie, les principes généraux de gestion et les nouveaux domaines que constituent la gestion de la technologie et de l'information connexes sont autant de facteurs qui déterminent la compétitivité des entreprises clientes. Comme les bureaux de conseil en gestion devront donner leur avis sur toutes ces questions, et que leurs clients sont à la recherche d'originalité et de produits nouveaux et uniques, l'industrie devra redoubler d'efforts pour garder à jour les compétences de son personnel au moyen de la formation, de la collecte et de la diffusion d'information et, dans certains cas, de la R.-D. débouchant sur de nouveaux processus de consultation et de nouveaux ensembles de services. La concurrence au sein de l'industrie sera avivée du fait que les bureaux voudront se démarquer d'elle en offrant des produits différents, et en tirant le meilleur parti possible de leur position sur le marché et de leur réputation afin de continuer de servir une clientèle de plus en plus exigeante, et qui réclame des résultats concrets.

Les observateurs prédisent que les grands bureaux continueront de grossir, principalement à la faveur de fusions et de l'acquisition d'entreprises de taille moyenne. Cette tendance pourrait éventuellement conduire à la création de bureaux de conseil multiservices que certains voient se dessiner et qui, dans une certaine mesure, existent déjà. Tel est le cas des cabinets comptables, dont une section assure des services de vérification et des services connexes, pendant que la section du conseil en gestion assure des services de conseil général ou spécialisé touchant la gestion ou un secteur industriel donné. À l'heure actuelle, les bureaux de conseil rattachés à un cabinet comptable peuvent tirer jusqu'à 25 % de leur chiffre d'affaires de cette association avec leur société mère. D'ailleurs, le lien étroit entre les fonctions de comptabilité et de conseil n'est pas passé inaperçu. Ainsi, la CE a-t-elle commandé une étude ayant pour objet d'examiner le marché des services de comptabilité et des services



connexes, dont celui du conseil en gestion. Cette étude, qui fait suite aux inquiétudes suscitées par la fusion de grands cabinets comptables, mesurera le degré et l'effet de la concentration du marché de la profession comptable.

Des fusions sont survenues à l'échelon international de l'industrie, et ces activités se poursuivront, car elles renforcent les entreprises, accroissent leur compétitivité, et les aident à se maintenir à la fine pointe de l'évolution technologique et à étendre ou concentrer leurs offres de services dans des domaines spécialisés et plus rentables.

Au milieu de 1989, plusieurs fusions mettant en cause des cabinets comptables d'envergure internationale ont conduit à la création de cabinets de conseil en gestion de plus grande taille. Ainsi, Ernst & Whinney et Arthur Young & Co. ont fusionné pour former Ernst & Young. Au Canada, cette fusion a eu des effets sur Clarkson Gordon and Thorne, Ernst & Whinney : Clarkson Gordon et son bureau de conseil en gestion, Woods Gordon (les succursales canadiennes de Arthur Young International), ont changé leur nom pour Ernst & Young. De même, Thorne, Ernst & Whinney s'est joint à Peat Marwick pour créer Peat Marwick Thorne, cabinet comptable, et Peat Marwick Stevenson & Kellogg, bureau de conseil. La fusion du cabinet comptable Deloitte, Haskins & Sells et du bureau de conseil en gestion Touche Ross & Co. a mené au Canada à la formation de Deloitte & Touche.

Pendant que ces fusions de haut niveau faisaient les manchettes, plusieurs autres avaient lieu à une échelle plus modeste, tendance qui se poursuit en ce début des années 1990. Les fusions de grandes sociétés ont pour effet de renforcer la position de celles-ci sur le marché et d'améliorer leur capacité de prodiguer leurs services de conseil fonctionnel ou sectoriel à l'échelle mondiale, dans un marché où on estime que jusqu'à 75 % du chiffre d'affaires mondial de l'industrie est gagné par les 50 plus gros bureaux.

On s'attend également à une croissance du nombre des petits cabinets, par suite de la prolifération des créneaux laissés libres par les grands bureaux. Les entreprises de taille moyenne, pour leur part, ne disparaîtront pas tant qu'il y aura des petits bureaux dynamiques qui sauront saisir les occasions de grossir, mais résisteront aux tentatives des grands bureaux de les intégrer. Les bureaux dont les clients ont des activités sur les marchés d'exportation devront envisager, s'ils veulent conserver cette clientèle, de créer des bureaux à l'étranger ou de conclure des alliances avec des sociétés étrangères.

Les négociations de l'Uruguay Round du GATT constituent un facteur dont l'industrie doit tenir compte, car il s'agit des premières discussions sérieuses sur la libéralisation des échanges dans le secteur des services. Les négociateurs

cherchent des moyens d'appliquer au commerce des services des règles semblables à celles du GATT, afin d'améliorer l'accès au marché en libéralisant celui-ci progressivement. Si ces négociations devaient aboutir à un accord, le nouvel environnement qui en résulterait aurait probablement pour effet de favoriser le commerce des services, y compris le conseil en gestion, en levant les restrictions à la mobilité de la main-d'œuvre spécialisée et en amorçant éventuellement des travaux en vue de la reconnaissance réciproque et de l'harmonisation des qualifications des conseillers en gestion des pays signataires. Le processus actuellement en cours en Europe, et qui doit mener à l'intégration, après 1992, des économies des pays membres de la CE, peut servir de modèle pour avancer sur ce terrain. Dans une CE unifiée, comme les qualifications des conseillers de chaque pays seront reconnues par l'ensemble des pays membres, les fournisseurs de services pourront pratiquer dans tous ces pays.

Dans la perspective des débouchés, les grandes entreprises canadiennes jouissant d'associations internationales et celles qui possèdent des filiales dans les pays de la CE seront bien placées pour conseiller leurs clients canadiens sur les débouchés offerts par le marché européen. Cependant, dans la plupart des cas, les barrières linguistiques et la concurrence des multinationales et des bureaux établis au sein de la CE les empêcheront d'exploiter sérieusement ce marché. De même, s'ils veulent tirer profit de l'essor des marchés dans les pays du Littoral du Pacifique et de la tendance vers l'économie de marché qui se manifeste en Europe de l'Est, phénomènes associés à des besoins en matière d'élaboration de stratégies et d'analyse de marché, de nombreux conseillers dont les ressources humaines et financières ne leur permettent pas de répondre adéquatement aux besoins de leurs clients dans ces secteurs devront mettre sur pied des coentreprises ou d'autres ententes semblables, ou abandonner leurs projets d'expansion. La compétitivité et l'essor de l'industrie passent obligatoirement par une internationalisation de ses activités.

En vertu de la réglementation relative à la taxe sur les produits et services (TPS), en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1991, l'industrie du conseil en gestion se voit obligée pour la première fois de percevoir une taxe sur les services qu'elle fournit à ses clients. En plus des coûts liés à la perception, elle doit assumer la charge de la production des rapports relatifs à cette taxe. Les bureaux associés à des cabinets comptables sont susceptibles de bénéficier de retombées positives, en continuant de prodiguer des conseils à leurs clients sur les effets de la taxe, de concert avec les divisions comptables des mêmes grands bureaux chargées de concevoir des systèmes de comptabilité pour ces clients.



Un certain nombre de firmes réalisent une part de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires dans le cadre de contrats obtenus du secteur public. On estime qu'en 1988, au Canada, 40 % des revenus des bureaux de conseil en gestion provenaient de contrats du secteur public. Au Royaume-Uni, les revenus réalisés par l'exécution de projets attribués par le secteur public aux termes d'appels d'offres progressent plus rapidement que le chiffre d'affaires réalisé dans le secteur privé, qui a plus souvent recours à des fournisseurs uniques. S'inspirant du principe qui guide l'attribution des contrats dans le secteur public, certains clients de l'industrie commencent à demander des soumissions aux conseillers en gestion. On s'attend à ce que ce procédé se répande. Dans l'ensemble, les contrats obtenus par soumission représentent de 10 à 15 % des revenus de consultation, et devraient continuer d'augmenter.

Au moment où nous rédigeons ce profil, l'économie du Canada de même que celle des États-Unis montrent des signes de redressement à la suite d'une période de récession. En plus d'avoir vu leurs carnets de commande diminuer, les entreprises du secteur des experts-conseils en gestion ont dû subir des pressions sous-jacentes les incitant à une restructuration à long terme. Dans certains cas, ces pressions cycliques ont eu pour effet d'accélérer le processus d'adaptation et de restructuration. Avec les signes de relance, même s'ils sont encore irréguliers, la perspective à moyen terme va s'améliorer. L'effet du phénomène sur ce secteur industriel dépendra du rythme même de la relance.

L'industrie appuie les mesures prises pour libéraliser le commerce et est optimiste quant aux débouchés que peut offrir le marché américain. L'ALE autorise le séjour temporaire, aux États-Unis, de conseillers en gestion canadiens qui s'y rendent pour affaires professionnelles. L'ALE a également suscité des occasions d'affaires pour les conseillers en gestion canadiens, auprès de qui les milieux d'affaires du Canada ont cherché conseil concernant l'incidence de l'ALE sur leurs activités, et il leur a facilité l'accès au marché américain aux fins de leurs propres activités professionnelles.

Les débouchés qui devraient découler de l'entrée en vigueur de l'ALE et l'intégration des économies de la CE en un marché européen unique après 1992 sont au nombre des facteurs qui ont incité l'ICMC et ses homologues aux États-Unis et au Royaume-Uni à conclure un accord de réciprocité pour leurs membres. En vertu de cet accord, conclu en mai 1990, chaque institut reconnaît le titre de CMC accordé par les deux autres parties. Des ententes semblables pourraient être conclues dans l'avenir avec d'autres pays.

Évaluation de la compétitivité

Les Canadiens se sont gagnés une réputation enviable dans le domaine du conseil en gestion, grâce à leur compétence et à la démarche novatrice avec laquelle ils abordent les problèmes. Leurs réalisations dans les domaines de la transformation des ressources naturelles, des communications, de l'éducation, de la santé et des services gouvernementaux sont reconnues tant au pays qu'à l'étranger.

Au cours de la dernière décennie, l'industrie a connu une augmentation substantielle de son chiffre d'affaires et de ses effectifs, et cette croissance devrait se poursuivre à la faveur des nouveaux débouchés. Les conseillers canadiens ont soutenu la concurrence de leurs rivaux américains et étrangers sur les marchés intérieur et extérieur, et continueront de le faire. L'industrie a su s'adapter à l'évolution des besoins de ses clients et demeurer à l'avant-garde, en leur offrant des ensembles de services conçus pour les aider à accroître leur compétitivité et leur rentabilité. Toutefois, dans un contexte de mondialisation croissante des marchés, l'industrie subira des pressions accrues de la part des autres fournisseurs de services.

Sur la scène internationale, les fournisseurs canadiens de services sont sur les rangs pour l'obtention de projets de développement dans de nombreuses régions du globe. Pour améliorer leurs chances de participer à des projets financés de façon multilatérale, ils s'allient à des conseillers locaux pour présenter leurs soumissions. Des entreprises canadiennes se sont jointes à des conseillers américains qui ont obtenu des contrats dans certains pays du monde, notamment en Afrique francophone. Mais ce genre de mandat, qui peut ouvrir d'autres portes, ne représente pas à ce jour une source importante de revenus pour l'industrie. Cette situation ne devrait pas évoluer de façon significative durant les prochaines années.

Quant au marché des pays développés, il comporte des créneaux libres, mais la concurrence y est vive. Les Canadiens ne sont pas seuls à la recherche de nouveaux débouchés, et doivent affronter la concurrence des multinationales établies et des bureaux de conseil en gestion des pays en question. Un investissement matériel ou une association avec un bureau local sont généralement des conditions essentielles pour établir sa présence sur un marché. Cependant, certains bureaux canadiens qui pratiquent des barèmes moins élevés et rendent des services spécialisés arrivent à soutenir la concurrence sur ces marchés, même sans assurer de présence physique.



Pour plus de renseignements sur ce dossier,
s'adresser à la

Direction générale des industries des services et
de la construction

Industrie, Sciences et Technologie Canada

Objet : Experts-conseils en gestion

235, rue Queen

OTTAWA (Ontario)

K1A 0H5

Tél. : (613) 954-2948

Télécopieur : (613) 954-1894



CABINETS DE CONSULTATION CHOISIS

Nom	Emplacement du bureau principal ^a
Andersen Consulting	Toronto (Ontario)
ARA Consulting Group Inc.	Toronto (Ontario)
BDO Dunwoody Ward Mallette Management Consulting Inc.	Ottawa (Ontario)
Deloitte & Touche Management Consultants	Toronto (Ontario)
Ernst & Young	Toronto (Ontario)
Frandsen Van Beek	Toronto (Ontario)
Groupe DMR Inc.	Montréal (Québec)
Le Groupe Mallette Major Martin	Montréal (Québec)
William M. Mercer Limited	Toronto (Ontario)
Peat Marwick Stevenson & Kellogg	Toronto (Ontario)
Price Waterhouse	Toronto (Ontario)
Raymond, Chabot, Martin, Paré	Montréal (Québec)
Richter and Associates	Toronto (Ontario)
Temple, Barker & Sloane Strategic Planning Associates	Toronto (Ontario)
The Coopers & Lybrand Consulting Group	Toronto (Ontario)
Western Management Consultants	Vancouver (Colombie-Britannique)

^aCertaines sociétés ont également des bureaux dans d'autres villes.

ASSOCIATION DE L'INDUSTRIE

Institut des conseillers en management du Canada (ICMC)
121, rue Bloor est, bureau 805
TORONTO (Ontario)
M4W 3M5
Tél. : (416) 963-9680
Télécopieur : (416) 963-8912

Imprimé sur du papier contenant des fibres recyclées.

