

CAHIER SPÉCIAL

Le No 1 de la finance et de l'économie au Québec

LES AFFAIRES

Montréal, samedi le 12 août 1989

CAHIER B 12 pages



Offrez-vous des cours en contreproductivité?

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT



Les risques de la non-formation

■ Montréal, Fédération des États-Unis d'Amérique du Nord, le 12 août 2010:

C'était écrit en grosses lettres rouges avec toutes sortes de symboles à têtes de morts tout autour: «In case of failure, overheat or spill, evacuate neighborhood, warn civil protection, Red Cross and national defence services». Une phrase en anglais, une autre en suédois. C'était d'ailleurs une machine de fabrication suédoise, comme bien d'autres automatés.

Il faut dire qu'elle était très efficace cette machine. On l'alimentait abondamment d'un bout, de l'autre sortaient nos *cozzins* tout fabriqués, finis, polis, classés, numérotés, prêts à expédier chez les clients. Mais, ça été assez compliqué d'apprendre enfin à la faire fonctionner, vous n'avez pas idée... enfin, on n'a jamais vraiment appris.

On a bien réussi à la faire produire, ça, oui.

Mais, la faire fonctionner comme du monde, ça, non.

Essentiellement, d'après le rapport du **National Bureau of Inquiry in Industrial Catastrophies**, il s'agissait d'un problème de formation. Lorsque la machine a été livrée, on a aussi obtenu du fabricant un programme de formation. Nos 30 ouvriers ont passé trois mois à en étudier tous les détails.

Ils étaient devenus très familiers avec la machine et l'avaient même surnommée affectueusement, «la grosse cochonne».

Mais, tous ces employés devenus technologiquement compétents se sont vus offrir de meilleures conditions de travail chez des concurrents, plus gros, dans le sud. Donc, il a fallu recommencer.

Mais il n'y avait pas chez nous de spécialistes assez ferrés. Alors, on envoyait des types en Suède, mais on ne parvenait jamais à retenir ces employés formés au poil. Le patron ne voulait pas reconnaître les acquis de formation dans leur traitement.

Alors, on s'est comme habitué à alimenter la machine sans trop savoir comment elle fonctionnait. On savait bien que c'était la toute dernière technologie, un mélange de fusion nucléaire statique et de micro-biologie assistée — comme toute les chaudières d'aujourd'hui quoi —, mais on ignorait l'histoire de la nouvelle molécule synthétique instable et toxique du noyau d'alimentation, vous comprenez?

Remarquez qu'on aurait quand même pu limiter les dégâts. Mais, le type qui était de fonction cette nuit là était un jeune qui sortait de l'école. Il n'avait qu'un diplôme de cegep, et ne savait donc pas lire et encore bien moins en anglais.

Ce n'est tout de même pas la fin du monde, on reconstruira bien la ville un jour. Et après tout, ce n'est pas la première usine qui saute cette année bon.

Mais, si seulement on avait écouté ceux qui, dans les années 1980-90, disaient qu'il fallait s'occuper de formation de la main-d'oeuvre au Québec au plus vite, peut-être qu'il nous resterait un peu plus d'usines dans ce 60e État de la nouvelle fédération...

NORMAND SAINT-HILAIRE

La formation des travailleurs: un facteur de localisation industrielle

La firme Sperry, de New-York, a choisi la ville de Pueblo, dans le Colorado, pour implanter une nouvelle usine de fabrication d'ordinateurs. Les autorités locales avaient offert de former rapidement 700 personnes en diverses activités professionnelles utiles à l'entreprise.

Au sud de la frontière, la mise sur pied de programmes spécifiques de formation de personnel est un facteur déterminant dans la localisation des entreprises. Ce genre d'incitatif est de plus en plus courant aux États-Unis, où fait présentement rage un débat sur l'orientation et l'efficacité économique du réseau d'enseignement.

Chez nous, Hyundai, à Bromont, a obtenu des autorités gouvernementales 7,3 M\$ comme contribution à la formation du personnel au modèle de production bien particulier de cette entreprise sud-coréenne.

Outre la formation offerte à la maison-mère, en Corée, le Cegep de Granby contribue à la formation théorique des employés, par exemple en électricité, le Cegep de Jonquière met à profit son savoir-faire en matière

d'automatisation assistée.

Cette décision n'a pas contribué au choix des Cantons de l'Est comme localité d'implantation de l'usine d'assemblage de voitures, explique Jean-Claude Bardin, gérant de la formation, puisqu'elle a été prise après coup. Elle illustre cependant bien à quel point les gouvernements doivent mettre les bouchées doubles pour rendre la main-d'œuvre sur leurs territoires concurrentielle.

Au Québec, selon une étude datant de 1982, les entreprises avaient dépensé 350 M\$ en formation de la main-d'œuvre. Les Québécois ne disposent pas véritablement d'infrastructures pour parfaire par eux-mêmes leur formation. Ce sont les employeurs qui décident des programmes destinés, règle générale, à combler leurs besoins immédiats de production.

Ceux-ci s'adressent généralement aux nombreuses sociétés-conseils spécialisées en formation. Les



Les Québécois ne disposent pas véritablement de supports individuels pour parfaire leur formation.

commissions de formation professionnelle (voir les articles en pages B-6 et B-7) servent aussi d'instrument d'aide gouvernementale aux entreprises, dans les secteurs où les besoins sont les plus criants.

Ailleurs dans le monde, la formation est parfois mieux structurée et élevée

au niveau des droits des individus.

Ainsi en France, un travailleur peut se prévaloir d'un congé de formation, pour parfaire ses connaissances, indépendamment du plan de formation de son employeur.

Ce dernier est tenu de réserver une part égale au moins à 0,1% des salaires qu'il verse au maintien du salaire et à la prise en charge des frais de formation de l'employé se prévalant de son congé de formation. De plus, toute entreprise de plus de dix salariés est tenue de dépenser au moins 1,1% de sa masse salariale en formation continue.

Les Suédois ont aussi

droit à un congé d'études — sans limite de durée — de la part de leur employeur. Ce congé n'est pas rémunéré, mais tout le système de formation est gratuit dans ce pays, y compris l'université. Par ailleurs, dans certains cas, le gouvernement concèdera une allocation de formation.

Cette allocation est financée par une taxe aux entreprises qui représente 0,75% de la masse salariale. En plus, tous les Suédois sont admissibles à des prêts et bourses.

En Allemagne, sur une base volontaire, les entreprises financent 80% des coûts de l'apprentissage des jeunes qui ne sont pas

encore sur le marché du travail. Pour les travailleurs, un programme de cotisation des employeurs et des employés permet de financer des congés individuels de formation rétribués à 80% du salaire.

Au Japon, nombre d'entreprises disposent de leurs propres centres de formation spécialisée, parfois de niveau collégial, voire universitaire. Un concept généralement répandu dans le Pays du Soleil Levant est celui du travail formateur, où la formation s'imbrique à l'organisation du travail.

Enfin, la formation continue chez nos voisins du Sud est d'abord une affaire de gros sous, puisque, au pays de la primauté de la loi du marché, la formation des travailleurs est devenue une activité lucrative pour nombre d'institutions privées et une nouvelle vocation pour plusieurs collèges d'État qui vendent ainsi leur savoir-faire aux entreprises.

On estime que les entreprises américaines avaient déboursé en 1985 quelque 40 milliards de dollars US pour la formation de leurs employés, soit l'équivalent de l'ensemble des dépenses annuelles de l'enseignement supérieur dans ce pays.

NORMAND

SAINT-HILAIRE



**C.E.G.E.P.
de St-Jérôme**

*L'éducation aux adultes
à l'écoute de Vos Besoins.*

SERVICES OFFERTS:

- Consultation
- Analyse de besoins
- Production de matériel didactique
- Suivi de la formation

NOUS ASSURONS:

- Un service professionnel
- Une formation de qualité et adaptée à vos besoins

FORMATION SUR MESURE:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Matériaux composites: un centre de formation UNIQUE AU CANADA • AUTOCAD: un centre de formation ATTITRÉ par Autocad • CAO-FAO • Informatique: Lotus 123, Word Perfect 4.2 et 5, Ventura, De Base | <ul style="list-style-type: none"> • Bureautique • Administration générale • Administration adaptée à la PME • Électronique • Santé • Pré-retraite • Secourisme: approuvé par la CSST |
|---|--|



Service de l'éducation aux adultes
CEGEP DE ST-JÉRÔME
455 rue Fournier,
Saint-Jérôme, Qc, J7Z 4V2

(514) 436-1531
(514) 436-1580

VANIER SEMINAR CENTRE

Une Formation Micro-Informatique Unique en son Genre

Cours sur IBM® PC

- Introduction au IBM PC
- Hard Disk Management
- Lotus 1-2-3 (2 niveaux)
- Lotus Agenda
- Lotus Freelance Plus
- Symphony (2 niveaux)
- dBASE III Plus (2 niveaux)
- dBASE IV
- Multimate Advantage II
- Microsoft Word
- DisplayWrite 4 / Visio4
- WordPerfect 5.0 (3 niveaux)
- Bedford Accounting

848-9900
Vanier Seminar Centre
425, de Maisonneuve ouest, Suite 1006

© IBM est une marque déposée de International Business Machines

■ La moitié des entreprises du Québec font face à de sérieuses pénuries de main-d'oeuvre qualifiée. C'est du moins ce qui se dégage d'un sondage de la **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)** effectué à l'automne 1988 auprès de 20 000 entrepreneurs.

De fait, après le niveau élevé de taxation et la paperasserie gouvernementale, les carences dans la formation de la main-d'oeuvre constituent le troisième objet de préoccupation en importance pour les gestionnaires d'entreprises au Canada.

Le problème de l'embauche de main-d'oeuvre qualifiée s'aggrave rapidement, souligne le rapport de la FCEI. « Les propriétaires d'entreprises doivent consacrer davantage de temps et de ressources à l'embauche de nouveaux employés.

« Un grand nombre de ceux qu'ils arrivent à trouver ne possèdent pas les connaissances de base nécessaires pour faire un bon travail. Les entreprises s'efforcent de résoudre le problème en insistant davantage sur le perfectionnement de la main-d'oeuvre,

Capital humain: la situation du Québec est la pire au Canada

tant pour attirer que pour garder les employés compétents. »

Par exemple, pour **Jean-Guy Laforce**, président de **Flexi-métal**, une entreprise de fabrication d'équipement agricole à Granby, l'embauche de soudeurs, opérateurs d'outillage spécialisé et de peintres qualifiés pose problème. Les conditions du marché du travail, affirme-t-il, forcent son entreprise d'une trentaine d'employés à maintenir un niveau de salaire élevé dans le but de retenir les travailleurs expérimentés.

M. Laforce se dit insatisfait « à 50% » de la formation reçue par les recrues qu'il embauche. Il affirme devoir consacrer six semaines à la formation en usine des nouveaux employés avant que ceux-ci puissent atteindre un niveau de production satisfaisant.

Plus des deux tiers des PME au Canada assurent ainsi une formation struc-



Michel Décary, d.-g. de la FCEI, section Québec, croit que les difficultés qu'ont les entreprises à recruter du personnel qualifié illustrent « l'échec des programmes de formation professionnelle du réseau scolaire. »

turée ou en cours d'emploi, révèle une autre étude de la Fédération. Cette étude indique cependant que les entreprises du Québec tirent de la patte. En

effet, de toutes les provinces canadiennes, c'est au Québec que les PME embauchent le personnel le moins scolarisé et consacrent le moins d'efforts à la formation. Seulement

52% des entreprises du Québec déploient des efforts de formation. La moyenne canadienne est de 68%.

Exigences grandissantes

Pour illustrer la gravité du problème, rappelons qu'en mars dernier, le comité de **Grandpré**, chargé d'aviser Ottawa sur les mesures à prendre dans le but de profiter du libre-échange, avertissait que les deux tiers des emplois qui seront créés d'ici dix ans exigeront un diplôme secondaire ou davantage. À titre de comparaison, en 1986, seulement 44% des emplois requéraient ce niveau de formation.

Le hic, c'est que 30% des étudiants canadiens quittent l'école avant d'avoir terminé leurs études secondaires et près de 40% des cégepiens renoncent aussi à leur diplôme. Il s'agit d'un des niveaux d'abandon le plus élevé du monde industrialisé et, dans le village global éco-

nomique, d'un lourd passif pour le Canada.

Le Québec à la queue

Encore ici, au sein du Canada, le Québec tient la queue. En 1981, le pourcentage de la population âgée de 15 ans et plus détenant un diplôme universitaire était de 8% au Canada, de 9% en Ontario, mais de seulement 7% au Québec. De 1961 à 1981, l'écart entre le Québec et l'Ontario à ce chapitre s'est accru de 400%!

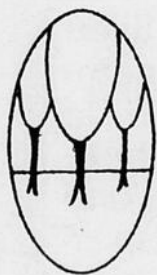
L'étude de la Fédération de l'entreprise indépendante indique d'ailleurs qu'au Canada, ce sont les entreprises du Québec qui embauchent le plus d'employés sous-scolarisés. Pour l'ensemble du pays, 65,7% des entreprises indiquent embaucher du personnel de niveau de formation primaire ou secondaire. Ce pourcentage est de 78,5% pour le Québec.

En somme, triste bilan, c'est au Québec qu'on embauche le personnel le moins scolarisé et où, par surcroît, les entreprises consacrent le moins d'efforts à sa formation.

NORMAND

SAINT-HILAIRE

- COUNSELING ET FORMATION DES CADRES
- INTERVENTIONS ORGANISATIONNELLES
- ATELIERS DE FORMATION



Denise Choquette et Associés

PSYCHOLOGUES - CONSEILLERS EN GESTION

DENISE CHOQUETTE MPS - TÉL.: 383-3452

MONIQUE GIROUX - NOËL MPS - TÉL.: 737-5868

9455 MILLEN, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2M 2X1



INSTITUT CANADIEN DE GESTION DE CRÉDIT ET FINANCE
M.C.I. (FIN)

Pourquoi pas vous!

De nos jours, de plus en plus d'entreprises recherchent des gens qualifiés détenant l'attestation le diplôme **M.C.I. (FIN)** pour leur service de crédit.

Le programme d'étude de l'**I.C.G.C.F.** vous assure une formation universitaire spécialisée et pratique en gestion de crédit et finance.

Nous vous offrons maintenant les cours **GESTION DU CRÉDIT I et II** à compter de septembre, 1989. Ces cours font partie intégrante du programme d'étude de l'Institut Canadien de Gestion de Crédit et Finance, menant à l'attestation **M.C.I. (FIN)**.

Pour plus de renseignements sur les cours de l'Institut, composez le
(514) 340-6001



PRÊT POUR LES ANNÉES

90?

La prochaine décennie sera celle de la **VENTE**:

- NOUVELLES IDÉES
- NOUVEAUX MARCHÉS
- NOUVEAUX PRODUITS
- NOUVEAUX CONCEPTS
- NOUVELLES TENDANCES
- NOUVEAUX COMPÉTITEURS

La réussite d'un vendeur n'arrive pas par hasard! Elle se planifie: Et pour vous aider à planifier votre réussite, qui d'autre que

TOM HOPKINS

Auteur du best-seller "**LA VENTE**", **Tom Hopkins** a formé plus de vendeurs que quiconque en Amérique. **Sa performance de 6 heures inspire à l'action.** Le 28 septembre il nous présentera un programme spectaculaire, incluant un **NOUVEAU CAHIER DE TRAVAIL.**



Pour être vraiment **PRÊT POUR LES ANNÉES 90.** Contactez **M. Claude Fraser** aujourd'hui même en composant le:
(514) 963-3022
Pour Laval et Montréal
1-800-363-4293
Pour tout le Québec

ATTENTION: DIRECTEUR DES VENTES
Informez-vous de notre promotion spéciale: **DIRECTEUR DES VENTES**

Endroit: LE PALACE
1717, boul. Le Corbusier
Chomedey, Laval (Québec)
Date: LE 28 SEPTEMBRE 1989
Heure: 13h30 à 19h30
Siège réservé: 125.00 \$
Siège non-réservé: 100.00 \$

TARIF DE GROUPE

Traduction simultanée disponible - Écrans géants

en collaboration avec:



Les professionnels dans le domaine de la formation et du perfectionnement au Québec se trouvent, depuis quelques années, confrontés à un défi peu banal. Il leur faut donner à leur clientèle toutes les ressources disponibles pour s'affirmer davantage sur un marché en phase accélérée de mondialisation tout en restant, eux-mêmes, compétitifs sur un marché régional.

« Traditionnellement, on considérait la forma-

La mondialisation des marchés accroît la concurrence

Le défi des professionnels de la formation

tion comme un plus pour l'entreprise. Aujourd'hui, il serait plus exact de la considérer comme la pierre angulaire qui oriente la stratégie de l'entreprise. On ne s'impose pas sur les marchés étrangers avec des actions sporadiques. Dès lors, le suivi fourni à nos employés devient plus im-

portant que la formation elle-même», explique **Johanne Tremblay**, chef de service, recherche et développement, chez **Alcan** (Mtl, 26,38\$).

Au Québec, la courte histoire de la formation et du perfectionnement démarre vers 1970. Nos voisins du Sud ont déjà, à ce

moment, 10 ans d'avance sur nous. Jusqu'à tout récemment, former et perfectionner signifiaient essentiellement deux choses: s'assurer la collaboration des institutions du savoir (universités, collèges, chercheurs) ainsi que de quelques professionnels de haut vol et réussir l'intégration harmonieuse de ces derniers au sein d'une équipe de formateurs maison.

Les solutions apportées étaient dès lors avant tout universitaires. « Il y a à peine dix ans, les yeux se tournaient encore vers le MIT ou vers Harvard. À présent, nous recherchons nos exemples parmi les entreprises nord-américaines les plus performantes. Leurs comportements à succès une fois identifiés, nous tâchons d'en rendre les applications possibles, en un minimum de temps, chez nos clients», précise **Pierre Dorais**, président de **Perform Les Systèmes de Formation et de Gestion**.

La mondialisation des marchés pose de telles exigences qu'elle nécessite souvent des ressources qui

dépassent nos frontières: « Une entreprise comme Alcan, parce qu'elle doit rejoindre des objectifs internationaux, se doit de s'associer des ressources externes, hors Québec: nous sommes très soucieux de faire appel à des entreprises de formation dont les employés témoignent d'un vécu et d'une pratique intense, ici comme ailleurs.

« Dans certains domaines, comme par exemple la gestion en qualité totale, il serait illusoire de ne vouloir compter que sur la seule matière grise québécoise. »

Du côté des formateurs, on semble de plus en plus conscients de ces nouvelles exigences de la clientèle. Si l'on n'aime pas reconnaître qu'il faille se livrer à une forme d'importation des connaissances, à tout le moins, on parlera de transferts. « On constate une nette tendance dans notre profession à s'associer avec des firmes étrangères. Personnellement, nous avons conclu une sorte de *joint venture* avec le groupe belge **Eurequip**,

un leader européen dans le domaine de la gestion de la qualité», note **Mario Trudel**, directeur du service de démarrage d'entreprises, bureau de Québec, chez **CFC International**.

S'adapter aux nouvelles exigences du marché n'est pas toujours à la portée de toutes les entreprises de formation. « Il nous faut environ 6 000 heures de travail en atelier pour mettre sur pied un nouveau programme et 2 000 heures pour mettre à jour chacun des autres déjà existant », précise **Pierre Dorais**.

Pour les entreprises de formation modestes ou encore celles qui s'adressent à une clientèle de PME, le défi est de taille d'autant plus que l'on fonctionne essentiellement avec des contractuels. « Quatre vingt pour cent de nos formateurs sont des pigistes. Il faut reconnaître que cela peut poser certains problèmes d'éthique professionnelle, car dans un bassin de spécialistes aussi petit que le Québec,

**PROFESSIONNELS:
VOUS AVEZ DIT...**

INFLUENCER ?

Apprenez les stratégies de la
communication humaine

FORMATIONS INDIVIDUELLES ET DE GROUPES
VENTE — NÉGOCIATION — ÉDUCATION — GESTION
(514) 672-6384

Avec Jean-P. Routhier, membre A.F.A.Q.

Syntonie, gestion et communication

1530 Ave. Saint-Lambert, 2^e C. J.R. 1W3



Pour ceux et celles qui se consacrent à la formation dans le cadre de leur travail en milieu industriel et qui souhaitent améliorer leur compétence méthodologique et pédagogique, la participation à l'atelier **Devenir un formateur, une formatrice efficace dans l'entreprise**, d'une durée de 30 heures, est tout indiquée. L'approche pédagogique y est axée sur la participation active du groupe au processus d'apprentissage.

Les personnes qui voudraient avoir recours à cette technique disposent maintenant d'un « mode d'emploi » détaillé, avec la parution du guide **Devenir un formateur, une formatrice efficace dans l'entreprise**. Fruit d'une collaboration entre le cégep André-Laurendeau, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science et le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, ce document est en vente, au prix de **17,95 \$**, dans les librairies des **Publications du Québec**, chez ses concessionnaires ou chez votre libraire habituel.

au Québec: bien servir un petit marché



Pierre Dorais (debout, animant un cours de formation): «Il y a à peine dix ans, les yeux se tournaient encore vers le MIT ou vers Harvard. À présent, nous recherchons nos exemples parmi les entreprises nord-américaines les plus performantes.»

On sait d'avance que nos contractuels actuels auront également à travailler plus tard avec la concurrence», admet **Denis Poirier**, directeur des services de gestion-conseil à la **Banque Fédérale de Développement (BFD)**.

C'est bien l'exiguïté du marché québécois qui fait

problème. Un exemple: aux États-Unis, **Development Dimensions International (DDI)**, une entreprise de formation de Pittsburgh, s'est bâtie une crédibilité à l'échelle du globe en mettant au point des programmes de type *kit*: la vente de la méthode dé-

sirée s'accompagne d'un cours de formation intensif dispensé à l'acheteur par DDI. Éventuellement, on vous concédera même des privilèges d'exclusivité sur un territoire donné.

Cette formule de formation du genre *prêt-à-porter* a peu de chances de s'imposer chez nous. Et ici, la petitesse du bassin

de la clientèle n'est pas seule en cause: «Nos grosses entreprises font souvent figure de PME face au gigantisme des firmes américaines. Une entreprise québécoise de formation qui chercherait à exploiter ce créneau se

rendra vite compte qu'il lui faudrait suivre dix clients locaux pendant trois mois, là où DDI réalisera le même profit avec un seul client américain pendant le même laps de temps», explique **Guy Noël**, chargé de projets chez **Lavalin Formation**.
Encore faut-il souligner que les patrons québécois n'ont pas tous également un appétit pour la formation. Dans une annexe, publiée en 1982, consacrée aux pratiques de formation en entreprises, la **Commission d'étude sur la formation des adultes**, (Commission Jean), concluait, pourcentages à l'appui, à une faiblesse chronique du Québec en ce domaine. Ainsi, tout type de formation en entreprises confondu, 43% des firmes québécoises seulement la dispensaient auprès de leurs employés

contre 67% en Ontario.

Plus grave: le nombre d'entreprises ontariennes déclarant dispenser des activités de formation d'une durée d'un an ou plus à leurs employés était trois fois plus important qu'au Québec. «Certes, ces données ont quelque peu vieilli. Elles restent cependant révélatrices d'une certaine résistance, encore d'actualité aujourd'hui, chez nos dirigeants d'entreprises», conclut **Pierre Duguay**, directeur général de l'**Association des professionnels en ressources humaines du Québec**.

«Reste à espérer que les défis économiques nouveaux de la prochaine décennie contribueront à convertir même les plus sceptiques.»

**MICHEL
DE SMET**

Centre de perfectionnement



Séminaires en gestion à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs

Entre autres:

- **Le marketing direct: une puissance encore insoupçonnée**
Les 18, 19 et 20 septembre 1989
- **Cours d'administration de l'entreprise**
soirs et samedis
du 18 septembre au 9 décembre 1989
- **Gestion des approvisionnements: problèmes et solutions**
les 20, 21 et 22 septembre 1989
- **Gestion financière pour non-financiers**
les 25, 26 et 27 septembre 1989
- **Négociation et rédaction de contrats**
les 27, 28 et 29 septembre 1989
- **Relations humaines et leadership**
les 16, 17, 18 et 19 octobre 1989
les 27, 28, 29 et 30 novembre 1989
- **L'informatique pour le cadre non-informaticien**
les 18, 19 et 20 octobre 1989
- **Le manager: rôles et fonctions**
Programme intensif d'une semaine, en résidence,
du 22 au 27 octobre 1989

LE PERFECTIONNEMENT À SON MEILLEUR

Pour tout renseignement, communiquez au numéro de téléphone suivant: (514) 340-6001

À la tête d'une **PME** manufacturière ou de services, ou encore d'un commerce.

VOUS VISEZ

- L'utilisation des nouvelles technologies
- Une meilleure productivité
- Une position plus concurrentielle sur le marché

MISEZ SUR LA FORMATION DE VOTRE PERSONNEL ET PROFITEZ DES SERVICES-CONSEILS ET DU SUPPORT FINANCIER OFFERTS PAR LA CFP

Appelez dès aujourd'hui l'un de nos conseillers spécialisés 725-5221.



Commission de formation professionnelle de la métropole régionale de Montréal
350, rue Lafond
Montréal (Québec)
H3K 2K2
Téléphone: 725-5221
Fax: 725-5221

■ L'informatisation et la supervision du personnel sont les besoins en formation les plus répandus dans les PME québécoises. C'est ce qui ressort de la plus récente enquête annuelle faite par la Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre - Région métropolitaine de Montréal.

Cette enquête de la CFP a été réalisée entre mai 1988 et avril 1989. Elle a rejoint 2 145 entreprises, dont 1 800 comptent moins de 200 employés. Ces entreprises sont réparties dans 15 secteurs d'activité économique. Le territoire couvert par la CFP

Une enquête de la Commission de formation professionnelle de Montréal

PME: informatisation et supervision du pe

de la région de Montréal, l'un des 11 organismes du genre au Québec, comprend environ 60% de la main-d'oeuvre de la province.

«L'informatisation des petites et moyennes entreprises accuse du retard par rapport aux grandes», a déclaré aux AFFAIRES Dominique Savoie, responsable du processus d'estimation des besoins à la CFP de la région de Montréal.

Les PME commencent souvent par informatiser leur administration, soit la paie, la facturation, le traitement de texte et autres. «Les dirigeants de PME comprennent qu'ils doivent s'informatiser pour continuer à progresser, de dire Mme Savoie. Alors, ils achètent des logiciels de gestion, mais ne savent pas comment les utiliser. Nous recevons beaucoup de demandes pour des cas du genre.»

Mme Savoie comprend bien qu'informatiser l'administration d'une entreprise coûte moins cher et comporte moins de risque. Elle croit néanmoins qu'il

serait plus rentable pour les PME d'informatiser d'abord la production.

«Avec le libre-échange et l'accroissement de la concurrence qu'il va en-

traîner, la gestion de la production est devenue une priorité pour les entreprises», a-t-elle expliqué.

L'autre besoin en formation que l'on retrouve

COLLÈGE MONTMORENCY
475, boulevard de l'Avenir, Laval Québec H7N 5H9 (514) 667-5100

Service de formation aux adultes, à la communauté et aux entreprises

FORMATION SUR LE SYSTÈME D'EXPLOITATION

UNIX ET XENIX

Vous apprendrez à assumer les opérations de soutien du système, à définir un environnement de travail et à installer des périphériques.

Inscriptions: 14, 15, 16 août 1989, de 18 h à 20 h 30

Inscriptions tardives:

du 17 août au 1^{er} septembre 1989, de 9 h à 12 h et 13 h à 16 h

Pour information: 667-8821

SI VOUS DITES

À UNE DE CES QUESTIONS

VOULEZ-VOUS ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ DE VOTRE ENTREPRISE?	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
VOULEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE DEVIENNE PLUS COMPÉTITIVE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EN EXPANSION? VOS EMPLOYÉS ONT-ILS BESOIN DE FORMATION?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÊTES-VOUS INSATISFAIT DES PROGRAMMES DE FORMATION EXISTANTS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CHERCHEZ-VOUS LA SOLUTION A VOS PROBLÈMES DE FORMATION?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APPELEZ-NOUS, NOUS SOMMES LE CENTRE DE VOS SOLUTIONS
442-0444

UNE INTERVENTION RAPIDE
UNE APPROCHE SIMPLE
UN SERVICE CLÉ EN MAIN
UNE FORMATION ADAPTÉE À VOS BESOINS
DES EXPERTS COMPÉTENTS
UN INVESTISSEMENT RENTABLE
DES LOCAUX MODERNES RELIÉS AU MÉTRO LONGUEUIL

Centre de formation et de services aux entreprises
Collège Edouard-Montpetit

1989
Prix des Gouverneurs
Dominique Rollin

1111, Saint-Charles ouest, 5^e étage, Longueuil, Québec J4K 5G4

Les besoins en formation du personnel par secteur

Secteur	Besoins
1 - Aliments, boissons et tabac	contrôle de la qualité et hygiène (tests et analyses bactériologiques) informatisation de la production entretien de machines à commande numérique, formation de la relève des travailleurs spécialisés (outilleurs, soudeurs) adaptation aux nouvelles technologies (fibre optique, transmission par micro-ondes) adaptation de la main-d'oeuvre à l'éditique combler la pénurie de main-d'oeuvre spécialisée dans cette industrie en croissance fonctionnement, réparation et entretien d'outils à commande numérique adaptation au nouveau code de la route, conduite préventive et transport de matières dangereuses vidéographie et fibre optique service à la clientèle, gestion des stocks informatisée, opération sécuritaire de chariots élévateurs, recyclage des mécaniciens automobile service à la clientèle, connaissance plus vaste des produits financiers informatisation des réservations, gestion des stocks informatisée, spécialisation en cuisines plus exotiques, service à la clientèle gestion de billetterie informatisée, gestion et réorientation de carrière, système d'éclairage assisté par ordinateur soutien psychologique des patients, aide à la clientèle psychiatriquée, recyclage des infirmières auxiliaires informatisation, gestion de projets informatisée, infographie
2 - Vêtement, textile et cuir	
3 - Métallurgie, machinerie et matériel de transport	
4 - Produits électriques et électroniques	
5 - Imprimerie et édition	
6 - Produits chimiques et non-métalliques	
7 - Bois, meuble et papier	
8 - Transport	
9 - Communications et services publics	
10 - Commerce	
11 - Finance, assurance et immobilier	
12 - Hébergement, restauration et services personnels	
13 - Art, culture et loisirs	
14 - Santé et services sociaux	
15 - Services aux entreprises	

Source: CFP du Montréal métropolitain

Tableau: LES AFFAIRES

VOTRE PERSONNEL ET LA MICRO-INFORMATIQUE

ASSIMILÉ OU ASSEZ MÊLÉ



Bonne question! Pourtant, le minimum à quoi vous vous attendez c'est que vos employés sachent maximiser leurs micro-ordinateurs.

Mais les logiciels évoluent à une vitesse folle, les ordinateurs se perfectionnent continuellement. Pas surprenant que vos employés donnent leur langue au chat devant ce qui leur sourit de moins en moins.

C'est pourquoi Collège LaSalle-Industries vous offre des séminaires de courte durée le jour, le soir ou les fins de semaine portant sur tous les principaux logiciels de bureau. Que ce soit à nos locaux ou aux vôtres, partout au Québec, nous enseignons en français comme en anglais, tout ce que vos employés doivent savoir pour manipuler correctement leurs logiciels.

Dans des ateliers ultra-modernes, nous mettons à la disposition de chaque participant un micro-ordinateur, les logiciels les plus récents et du matériel pédagogique remis à jour constamment. Notre personnel enseignant assure une formation interactive personnalisée.

Ce n'est pas tout! Une fois le séminaire terminé, un dépannage téléphonique sur la matière apprise est accessible aux participants durant une année.

Bref, tout est mis en branle pour qu'à la fin des sessions, vos employés aient acquis une connaissance approfondie de leur outil de travail.

Voilà l'essentiel du programme **Brainware** conçu par COLLÈGE LASALLE-INDUSTRIES.

Ainsi vos employés auront la satisfaction de mieux contrôler leur environnement informatique, votre entreprise sera encore plus rentable et nous aurons le plaisir de vous avoir comme client.

Si vous voulez maximiser l'efficacité de votre personnel en micro-informatique, communiquez sans tarder avec COLLÈGE LASALLE-INDUSTRIES

à Montréal au **(514) 499-1099**
ou à l'extérieur au **1-800 363-3541**

N.B. Vous pouvez profiter dès maintenant de notre tarif spécial d'été (juin, juillet, août).



1470, rue Peel
Bureau 850
Montréal, Québec
H3A 1T1
une filiale
du Groupe-Collège LaSalle



personnel sont les besoins les plus fréquents

le plus fréquemment est la supervision du personnel. Cela s'explique aisément d'ailleurs. Les superviseurs de premier niveau, les contremaîtres, sont souvent de bons opérateurs ou techniciens ou de gros vendeurs qui ont été promus en reconnaissance de leurs compétences supérieures.

Or, il n'est pas du tout évident que ces gens savent exercer un leadership et gérer du personnel. « Devenir le patron de confrères de travail avec lesquels ils allaient dîner tous les jours peut s'avérer une expérience éprouvante pour ces gestionnaires improvisés », a remarqué Mme Savoie.



Dominique Savoie: «L'informatisation des petites et moyennes entreprises accuse du retard par rapport aux grandes.»

Formation gratuite
La Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre est sous la responsabilité du ministre provincial de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu. L'organisme

est également impliqué dans tous les programmes de formation du personnel du gouvernement fédéral. Fondée en 1971, la CFP a pour mandat d'estimer les besoins en formation actuels et futurs de la main-d'oeuvre. La CFP

offre ses services autant aux entreprises qu'aux particuliers. La CFP de la région de Montréal (725-5221) compte 23 conseillers, plus une équipe dédiée à la relance de l'est de Montréal. Ces conseillers visitent les

Comment rejoindre la CFP de votre région

- Voici les numéros de téléphone des 11 Commissions de formation professionnelle de la main-d'oeuvre de Québec :
- Baie Comeau(418) 589-3777 ou 1-800-463-8548
 - Cap-de-la-Madeleine (819) 379-1314 ou 1-800-567-7959
 - Chicoutimi(418) 549-0595
 - Hull(819) 771-7487
 - Montréal(514) 725-5221
 - Québec(418) 687-3540
 - Rimouski(418) 723-5677
 - Rouyn-Noranda(819) 764-6115
 - Saint-Hyacinthe(514) 773-7463
 - Saint-Jérôme(514) 436-1171
 - Sherbrooke(819) 569-9761

entreprises, élaborent un programme sur mesure pour chacune d'elles et trouvent l'institution d'en-

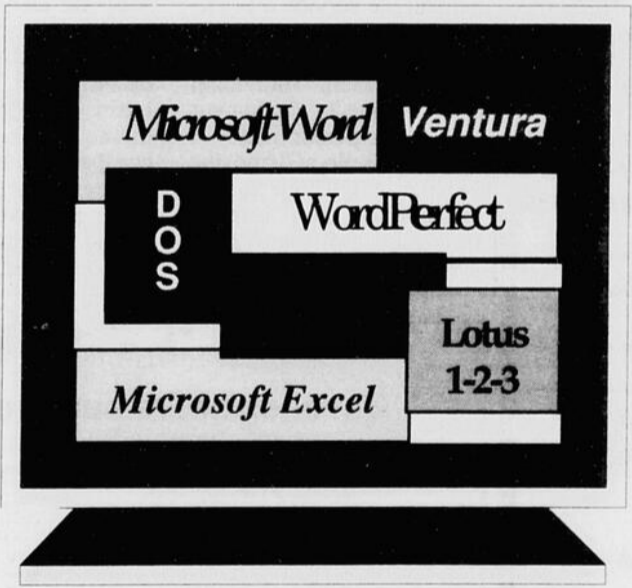
seignement la plus apte à dispenser la formation.

La CFP assume les coûts directs de la formation. Selon Mme Savoie, les entreprises qui communiquent avec la CFP reçoivent la visite d'un conseiller en moins d'une semaine. Ensuite, il faut normalement compter cinq à six semaines avant le début des cours.

Les cours peuvent être donnés en entreprise ou en établissement d'enseignement, le jour, le soir ou les fins de semaine, de façon intensive ou extensive.

DOMINIQUE FROMENT

LA MAÎTRISE DES LOGICIELS



Le Centre de formation M et L vous offre la possibilité de perfectionner vos connaissances en micro-informatique sur les technologies IBM et Macintosh.

Nos spécialistes sauront satisfaire vos besoins en formation. Notre approche et l'aménagement de nos locaux permettent une assimilation et une rétention optimale de la matière enseignée.



Notre expertise du milieu de travail et de l'enseignement nous a permis d'élaborer des outils d'évaluation afin de créer pour vous un programme sur mesure.

Nous nous préoccupons de la satisfaction de nos clients en leur offrant un service de dépannage téléphonique post-formation et en étant à l'écoute de leurs attentes et leurs suggestions.

Centre de formation M et L, 533 rue Ontario est, Montréal, (514) 982-6134

La maîtrise des logiciels, c'est possible avec M et L !

Les cours d'administration de la Télé-université : une approche différente

■ Pour mieux comprendre la réalité du monde du travail en changement.

RIN 2000 Développement personnel et travail (3 crédits)

ADM 8000 Structure et dynamique des organisations Théorie de Mintzberg (3 crédits)

RIN 5010 L'approche prospective appliquée au travail Que sera le monde du travail en l'an 2000? (3 crédits)

■ Pour mieux agir dans les organisations.
RIN 2010 La qualité de vie au travail (3 crédits)

■ Pour s'outiller en vue de construire ou de consolider sa PME.
ADM 9001 Bâtir une entreprise (3 crédits)
ADM 9002 Développer une entreprise (3 crédits)

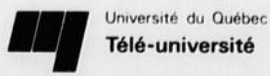
Ces cours, ainsi que plusieurs autres, font partie du certificat Gestion prospective du travail.

Pour 79.50 \$ par cours, une documentation abondante et de qualité vous est acheminée à domicile et vous bénéficiez par téléphone de l'aide d'une personne-ressource qui vous est assignée au moment de votre inscription.

Pour vous inscrire ou vous informer, communiquez :
à Québec : (418) 657-2282 ou 1-800-463-4722
à Montréal : (514) 522-3540 ou 1-800-361-6808

ou retournez le coupon-réponse ci-dessous à :
Télé-université, 4835, avenue Christophe-Colomb,
Montréal, H2S 4C2

L'UNIVERSITÉ À DISTANCE
TÉLÉ-UNIVERSITÉ



JE DÉSIRES RECEVOIR PLUS DE RENSEIGNEMENTS 4A1B

M. Mme

Nom à la naissance _____ Prénom _____

Adresse _____

Code postal _____ Téléphone _____ Date de naissance _____

J'ai complété mes études :
Secondaires Collégiales Universitaires

Mes champs d'intérêt sont :
Administration Bureautique Communication
Informatique Français Langues
Psychologie Sciences sociales Sciences

■ L'implantation des nouvelles méthodes de gestion, en vue d'augmenter la productivité ou de se rapprocher de la clientèle, échoue le plus souvent parce que les intentions avouées sont contredites par le comportement des cadres restés fidèles à l'ancienne manière d'agir. Faute d'un meilleur exemple, les employés subalternes prennent peu au sérieux une telle politique qu'ils tiennent pour le discours à la mode.

Cependant, à la faveur des changements de cap de plusieurs grandes entreprises, on s'assure désormais de l'appui préalable des cadres à toute nouvelle orientation. Les initiatives les plus récentes en matière de formation dans les grandes organisations témoignent en effet du rôle plus important accordé au personnel de direction dans un tel contexte.

Selon **François Gamonet**, président d'**Innova-**

Leur apport est essentiel à un changement d'orientation

Les grandes entreprises misent de plus

Les cadres de Canadair apprendront à appliquer la gestion participative

■ Après avoir décidé l'an dernier d'implanter la gestion participative, la direction de **Canadair** approuvera prochainement le contenu d'un programme destiné à familiariser ses cadres à cette nouvelle orientation. La vente de l'entreprise par le gouvernement canadien à **Bombardier** (Mtl, A, 15,75\$) a bien sûr favorisé ce changement.

« Il était temps, mais il fallait quelque chose de majeur pour enclencher cela parce que ce n'est pas

facile de changer du jour au lendemain », a expliqué **Jacqueline Cao**, gestionnaire en perfectionnement des cadres.

La nouvelle orientation découle en partie d'un sondage d'opinion auprès des employés à propos de leurs supérieurs. Il s'en dégageait que les travailleurs de **Canadair** avaient une bonne perception de ces derniers quant à leur compétence technique, mais une piètre opinion de leur aptitude aux relations in-

terpersonnelles.

Comme la gestion participative implique de confier la prise de décision au niveau opérationnel et requiert donc des qualités développées de leadership et d'animation, c'est là-dessus qu'on a décidé de mettre l'accent.

« Il faut commencer par en haut. Ils servent de modèles. Si eux ne changent pas, cela va être difficile de convaincre les échelons inférieurs de changer », a noté Mme Cao.

tion Consultants, le problème traditionnel du peu

d'implication des cadres est imputable à une appro-

che trop centrée sur le contenu, qu'il s'agisse de qua-

lité totale, de gestion participative ou de service à la clientèle.

Pour entrer dans les moeurs et se refléter dans la culture de l'entreprise, il faut que la formation soit en harmonie avec la stratégie globale de l'entreprise.

Les réformes ont plus de chance de réussir lorsque les cadres ont été formés en vue de jouer le rôle de gestionnaires du changement et de *coachs* capables de mobiliser leurs effectifs autour des nouveaux objectifs. M. Gamonet donne l'exemple d'une banque où on affirme mettre l'accent sur le service à la clientèle sans pour autant avoir modifié la priorité accordée depuis toujours à la rentabilité.

« Jusqu'à présent, les cadres savaient gérer le

matériel et les ressources financières. Maintenant, ils doivent apprendre à gérer les humains, l'information et le niveau technologique », affirme le président d'**Innovation Consultants**, une firme qui réalise 80% de son chiffre d'affaires avec des programmes conçus à l'intention du personnel de supervision et des cadres.

M. Gamonet précise que ses services s'adressent avant tout aux entreprises innovatrices, c'est-à-dire celles où l'on favorise la gestion participative et l'amélioration permanente de la compétence des ressources humaines.

Un survol de quelques entreprises fabricant des produits de haute techno-

■ Pour atteindre son objectif de devenir le premier fournisseur mondial en télécommunications en l'an 2000, **Northern Telecom** a dû se doter d'un programme de formation approprié. Les gestionnaires assistent depuis deux ans et demi à un cours conçu spécialement pour leur faire partager cette *Vision 2000*.

Yves Gosselin, directeur adjoint aux ressources humaines, explique que l'atteinte de cet objectif nécessite l'adoption de nouvel-

Northern Telecom fixe l'horizon de l'an 2000

les valeurs dans l'organisation et la transformation radicale de la culture en place. La nouvelle façon de voir s'imposait à cause de la mondialisation du marché des télécommunications.

En 1983, la haute direction de **Northern Telecom** avait diagnostiqué que le principal handicap à l'évolution de l'entreprise provenait d'une orientation axée d'abord sur les pro-

fits. Les représentants de la compagnie, conscients de sa supériorité technique, devenaient arrogants avec les clients.

Dans un marché où les contrats avec les compagnies de téléphone nationales s'arrachent autant pour des raisons politiques qu'à cause de la fiabilité des équipements, **Northern Telecom** a compris qu'il lui fallait se rapprocher de ses clients pour

continuer à croître.

Le cours a d'abord été conçu à l'intention exclusive des ingénieurs dont on voulait ouvrir les horizons. Le but poursuivi était de leur faire prendre conscience davantage des besoins de la clientèle et de s'intéresser aux différentes phases du développement d'un produit et non plus seulement à ses aspects techniques.

On a jugé le cours telle-

ment bon qu'il fut décidé de le faire suivre par tous les détenteurs de postes de responsabilité, des gestionnaires de première ligne, aux directeurs généraux et vice-présidents.

Une session type portera sur la vision et le changement, le service à la clientèle, la poursuite d'avancées prometteuses, le développement individuel et en équipe et finalement la maîtrise personnelle.

M. Gosselin affirme que **Northern Telecom** a pris conscience de l'importance de la formation en évoluant aux États-Unis.

C'est en cotoyant la concurrence de plus près que l'entreprise a été en mesure de déceler ses meilleurs atouts.

Le processus d'apprentissage est appelé à évoluer puisqu'un autre programme, en cours de développement, touche plus spécifiquement l'objectif principal de l'entreprise, son souci de bien servir sa clientèle. Il s'adressera surtout aux cadres supérieurs de **Northern Telecom** et à leurs interlocuteurs de même niveau au sein des compagnies téléphoniques clientes. On tentera de la sorte de provoquer la synergie maximum entre les organisations.

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

HEC

M.B.A.

Parce que deux titres
valent mieux qu'un.

Ajouter le titre M.B.A.
à ses compétences professionnelles,
c'est élargir ses horizons
et se distinguer dans le monde
de la gestion.

Maîtrise en administration des affaires
63 crédits

Conditions d'admission

Diplôme de 1^{er} cycle universitaire avec une moyenne d'au moins 70%
et expérience de travail pertinente d'au moins 2 ans
ou
expérience de gestion jugée remarquable par
le comité de sélection

Tests d'admission obligatoires

Date des prochains tests d'admission: 30 sept. 1989
On doit s'inscrire à l'avance.
Coût des tests: 50\$

Trimestre d'hiver 1990

Date limite d'admission

1^{er} octobre 1989

Renseignements et formulaires:
Bureau du registraire
École des Hautes Études Commerciales
5255, avenue Decelles
Montréal (Québec)
H3T 1V6
(514) 340-6151

L'esprit d'entreprise

Devenez cadre supérieur

Il vous suffit de suivre le programme du diplôme en management (appliqué) de McGill sans pour autant interrompre vos activités professionnelles.

Des professeurs et des spécialistes de gestion ainsi que des cadres d'entreprises vous enseigneront les techniques et théories de la gestion moderne pour vous permettre d'accéder à un poste de cadre supérieur. En suivant des études à temps partiel qui vous prendront au moins 10 heures par semaine, ce qui inclut les cours et les heures de préparation, vous devriez être en mesure d'obtenir ce diplôme de classe internationale en l'espace de deux ans.

Déjà diplômé(e) du 1^{er} cycle universitaire, vous choisirez au moins 5 cours parmi un ensemble de 10 cours de tronc commun couvrant les domaines suivants: économie et finance, systèmes intégrés de gestion et marketing, théorie comptable, psychologie et politique industrielles et méthodes quantitatives. Par ailleurs, vous pouvez choisir 5 cours au choix parmi un groupe de 11. Les droits s'élèvent à 72 \$ par cours.

L'inscription au trimestre d'automne pourra se faire le lundi 28 août entre 13h et 19h au centre universitaire, 3480 rue McTavish. Les étudiants sont priés de fournir une preuve de l'obtention du diplôme du 1^{er} cycle.

Pour de plus amples renseignements ou pour un entretien avec un conseiller pédagogique du département d'études de 2^e cycle en management téléphonez-nous au 398-6170.



McGill Centre
d'éducation
permanente

L'endroit parfait pour
votre perfectionnement.

en plus sur la formation des cadres

L'employé normal doit passer un mini-MBA en entrant chez IBM

Chez IBM, la formation est la seule voie de promotion puisque les cadres de niveau supérieur sont tous recrutés à l'interne. Cette familiarisation avec la culture maison commence à l'embauche et se poursuit tout au long de la carrière à l'occasion de cours de deux à trois semaines par année.

«L'employé ayant les talents et le désir de faire carrière comme directeur, on le prépare. On va lui apprendre la philosophie

d'IBM», explique Yves Lagueux, directeur du personnel pour l'est du Canada.

M. Lagueux raconte que plus de 60% des employés recrutés par IBM pour la mise en marché sortent de l'université et font partie de la crème des diplômés. Malgré cela, ils doivent en commençant suivre un cours de 28 semaines portant sur ce qu'est IBM, ce qu'elle vend, les relations humaines et interperson-

nelles, la finance et la configuration typique d'un système d'information.

Qualifiant ce contenu de *mini-MBA*, M. Lagueux affirme que le plan de carrière d'un employé commencera à se dessiner après deux ans; il sera alors invité à suivre les cours nécessaires pour continuer à progresser. Des sessions de un à trois jours sont ainsi offertes à la sortie de chaque nouveau produit.



Les grandes entreprises font de plus en plus appel aux cadres afin d'assurer qu'un changement d'orientation soit perçu comme réel dans l'ensemble de la compagnie.

logie, une catégorie où les besoins de formation sont plus aigus, permet de voir comment se vit sur le terrain cette tendance à mieux préparer les cadres au virage que la plupart d'entre elles amorcent actuellement.

VALLIER

LAPIERRE

Marconi demande à ses cadres d'agir avec plus de cohésion

À défaut de revoir globalement la mission de l'entreprise, **Compagnie Marconi Canada (CMC)** a choisi de rafraîchir la formation de ses cadres. Les sessions de formation ont commencé il y a deux mois et sont

destinées tout d'abord aux responsables les plus récemment nommés.

«On s'est attaqué à la définition d'une nouvelle mission. Cela pourrait prendre cinq ans. On n'a pas le temps d'attendre. Les cadres ont exprimé

certains besoins face à la formation et on a décidé de les combler», affirme **Nicole Béique-Vetland**, directrice des programmes aux employés.

Les cours visent à rendre plus harmonieux le processus de gestion à l'in-

térieur de l'entreprise. Mme Béique-Vetland explique que CMC comporte une bureaucratie très peu développée, ce qui force les gens à inventer. Mais, il faut s'assurer, ajoute-t-elle, que les initiatives se feront à l'intérieur d'une

approche globale uniforme.

On accorde ainsi une formation de base qui porte sur les habiletés fondamentales, comment organiser, planifier, déléguer, faire le suivi, évaluer et animer une réunion.



6750 est, rue Jarry
Saint-Léonard, Qc

et

electrolab
SYSTÈMES DE FORMATION

335, University Avenue
Belleville, Ont.

Vous offre une occasion unique d'atteindre l'excellence des grandes entreprises par la formation autonome qui favorise la réduction des coûts.

Sécurité = Productivité = Qualité = Profitabilité



SIMDUT

Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail



de



- Couvre tous les aspects de la formation sécuritaire
- Permet une complète autonomie d'action sans consultants ou ressources de l'extérieur
- Manuel disponible pour l'instructeur
- Disponibilité de manuels, examens et certificats pour les employés(es)
- Abondance d'exemples pratiques facilitant la compréhension du «SIMDUT» et de la sécurité
- Les méthodes préconisées favorisent aussi la productivité et la qualité

Un programme de formation en sécurité au travail éprouvé permettant de réduire les accidents d'au moins 50%

Ce programme:

- Réduit les accidents en éliminant les imprudences
- Améliore les techniques d'observation et de gestion de la sécurité
- Reflète l'engagement de la direction en ce qui a trait à la sécurité
- Sensibilise les employés à la sécurité

Un programme de formation en sécurité «réellement efficace» pour le personnel de supervision

- «STOP» ça marche et c'est rapide

Autres programmes disponibles: • risques d'accident de dos • Sécurité des mains • Sécurité des outils manuels et électriques • Chariot élévateur • Sécurité en espace clos • Sécurité électrique • Sécurité verouillage et étiquetage des circuits électriques • Et plus encore...

Pour informations: Gestion Prévention Plus (514) 322-1055
Consultation et assistance technique disponibles
Electrolab Systèmes de formation 1-800-267-7482



COLLÈGE DE MAISONNEUVE

SAVEZ-VOUS QUE...

- vous pouvez obtenir de la formation

- spécialement pour votre entreprise
- selon vos besoins ou ceux de vos employés
- dans vos locaux ou dans notre Centre de formation
- selon le moment et la durée qui vous conviennent

- vous pouvez peut-être recevoir un financement pour cette formation venant de différents programmes gouvernementaux

- nos conseillers sont disponibles pour vous aider à:

- préciser vos besoins de formation
- connaître les programmes de financement
- élaborer un programme pour vous
- organiser des activités de formation adaptées

POUR NOUS REJOINDRE: 251-1444 POSTE 244
INVESTIR DANS LA FORMATION: UNE DÉCISION RENTABLE!

Centre de services aux entreprises

5100 rue Sherbrooke est (coin Viau), Montréal
251-1444 poste 263

Six conseils pour améliorer la politique de formation au sein de votre entreprise

La composition de la main-d'oeuvre au cours des prochaines années obligera encore davantage les entreprises à former elles-mêmes leurs employés. Aux États-Unis comme au Canada, les femmes et les membres des communautés ethniques continueront d'affluer sur le marché du travail pour compenser la diminution de personnel masculin disponible pour les emplois manufacturiers.

Tel est l'avis de deux experts américains en formation, consultés à propos des tendances actuelles du champ de la formation dans les grandes entreprises.

Harry B. Bernhard, doyen associé de l'éducation des cadres à l'Université du Sud de la Californie, et Cynthia A. Ingols, professeur au Harvard Business School, constatent tous deux que la formation devient un moyen privilégié pour les entreprises qui veulent maintenir un minimum de cohésion interne.

Les deux universitaires ont écrit, dans le numéro de septembre 1988 de la *Harvard Business Review*, un article considéré dans le milieu de la formation comme une synthèse bril-

lante de ce qu'il faut savoir sur le sujet. Nous reprenons ici avec leur autorisation les grandes lignes de leur texte qu'ils avaient intitulé *Six lessons for the Corporate Classroom*.

1. Définissez une vision

À défaut d'être rattachés à une vision et une stratégie cohérentes, la grande majorité des efforts de formation sont dépensés en pure perte.

Après avoir arrêté en 1983 qu'elle deviendrait un leader à cause de la qualité de ses produits, Xerox s'est employée par la suite à en diffuser la conviction dans ses rangs au moyen d'un cours suivi par tous ses employés.

Les deux auteurs citent le cas au contraire d'une compagnie qui n'a réussi qu'à diviser son personnel en misant sur une formation axée avant tout sur la reproduction des conflits, de la compétition et des rivalités individuelles. Elle espérait par là apprendre à ses employés à mieux se



À défaut d'être rattachés à une vision et une stratégie cohérentes, la grande majorité des efforts de formation sont dépensés en pure perte.

débrouiller dans la vie réelle.

2. Analysez vos besoins

Le contenu de la formation doit s'élaborer à partir des besoins de l'entreprise qui découlent normalement de sa stratégie globale. Mme Ingols parle ainsi de nombreux cours, comme la gestion du temps ou la réduction du stress, qui peuvent être in-

teressants en eux-mêmes sans être toutefois reliés à des questions vitales pour une entreprise en particulier.

Ayant réalisé une recherche sur le comportement de 400 grandes entreprises américaines en rapport avec la formation offerte à leurs cadres, Mme Ingols constate que très peu d'entre elles font le lien entre la formation et

leur façon de gérer leurs ressources humaines.

Beaucoup d'entre elles, au contraire, se servent des stages en formation comme d'une voie de garage pour punir un de leurs cadres ayant commis une erreur. Une telle attitude véhicule un message dangereux quant à l'importance accordée à la formation.

3. Séparez formation et développement

Une bonne politique de gestion des ressources humaines fera la distinction entre les activités de formation et de développement.

Les premières visent à dispenser le bagage indispensable pour accomplir sa tâche efficacement. On les dispense sous forme de programme à court terme.

Les secondes consistent plus à élargir les capacités des employés pour leur donner une perspective de généraliste. Elles impliquent de pouvoir penser stratégiquement même si la fonction ne le requiert pas immédiatement. C'est donc plus à long terme qu'on s'emploie à organiser ces dernières.

4. Choisissez les bons formateurs

Le choix des responsables de la formation indique l'importance accordée à la fonction par l'entreprise. Si le poste est considéré comme secondaire par rapport aux autres activités de direction, on fera

souvent appel à quelqu'un de l'extérieur pourvu le plus souvent d'une formation en relations humaines.

Au contraire, en retenant un membre respecté de l'organisation, avec une expérience hiérarchique, il sera compris que la direction prend la chose au sérieux. Les cours offerts auront aussi plus de chance de refléter la culture et les valeurs de l'entreprise.

5. Mettez la haute direction dans le coup

Le meilleur indice du sérieux accordé à la formation proviendra de l'implication de la haute direction qui prendra soin de s'adresser aux classes et de répondre aux questions des participants.

Mme Ingols souligne que ce souci se traduira subtilement par un même langage employé par les troupes.

Par ailleurs, M. Bernhard estime futile la mise sur pied de centres corporatifs spécialisés que l'on baptise souvent prétentieusement du nom d'université. Les sommes engagées dans du béton seront mieux utilisées à son avis pour engager plus de formateurs ou concevoir de nouveaux programmes.

6. Évaluez les coûts et leurs retombées

Citant une étude démontrant que 31% des responsables de la formation dans les plus grandes entreprises américaines ne connaissaient pas l'ampleur des dépenses affectées à cette activité, les deux auteurs font état d'un cheminement qui permettra de mieux contrôler les résultats.

Pour ce faire, il faudra administrer des questionnaires aux participants pour connaître leur réaction au contenu et leur appréciation de son utilité. Leurs superviseurs pourront à leur tour être interrogés quant aux changements survenus.

VALLIER

LAPIERRE

LA GESTION PAR EXCELLENCE: le Programme de M.B.A. pour gens d'affaires de Concordia



Depuis 1985 une équipe de professeurs de renommée internationale de l'Université Concordia et d'experts-conseils choisis parmi les leaders du milieu des affaires montréalais enseignent un programme unique conçu pour les cadres qui veulent obtenir un diplôme d'MBA tout en continuant à travailler à temps plein.

Pendant une journée entière par semaine (le vendredi et le samedi en alternance), les participants qui ont en moyenne dix ans d'expérience professionnelle, suivent les cours dans des locaux spécialement conçus pour eux.

L'investissement de 10 750 \$ par année comprend tous les manuels, les logiciels, le matériel didactique

distribué en classe, ainsi que les repas et rafraîchissements.

Pour de plus amples informations sur ce programme innovateur à l'intention des cadres intéressés à s'avancer dans le domaine de la gestion, soyez dès lors de notre première **soirée d'information** qui aura lieu lundi le 2 octobre 1989 à 17 h 30. Nous sommes situés au 1550 blvd. de Maisonneuve o. Suite 407, Montréal QC, H3G 1M8, (Métro Guy). Téléphone: (514) 848-2993.

UNIVERSITÉ
Concordia

L'excellence en gestion des affaires

L'UNIQUE SERVICE
DE MESSAGERIE
PERSONNALISÉE!

Quatre Cueilletes
et Quatre départs
de Livraisons en
"Circuit de Presse",
à chaque jour

Blitz
24

321-0646 (514) MONTRÉAL

COMMUNIQUÉ

CIRCUIT DE PRESSE
CIRCUIT MATINAL
RETOUR À LA MAISON

VISEZ L'OPTIMUM
de L'ACTION en
90
minutes seulement

■ Un consultant en formation vient de recourir à l'ordinateur pour dispenser un de ses programmes de formation. L'étudiant, ou plutôt le client, suit à son rythme le programme de formation en mode interactif avec l'ordinateur.

«C'est de la formation informatisée et non pas de la formation assistée par ordinateur», insiste Denis Frenette, président de Productivité 3 de Lachenaie.

Le processus est simple. L'ordinateur pose des questions et l'étudiant répond. Si la réponse est la bonne, on passe à une autre. Si la réponse est mauvaise, l'ordinateur explique pourquoi la réponse n'est pas la bonne et invite l'étudiant à fournir une autre réponse.

L'ordinateur fournit également à l'étudiant une évaluation de sa performance à mesure qu'il avance dans le programme. Cette évaluation est donnée sous forme de graphique permettant de constater l'effort mis à trouver la bonne solution à la problématique exposée.

Le programme de for-

Productivité 3 lance un programme de formation de la pensée sur ordinateur

mation que Productivité 3 a choisi de développer et d'exploiter au moyen de la technique de formation informatisée est ambitieux. C'est un «programme de développement du processus mental permettant de révéler le plus rapidement possible le GAIN à tirer d'une situation donnée», a affirmé le président de Productivité 3.

Denis Frenette estime que tout entrepreneur, gestionnaire ou professionnel doit développer au maximum sa capacité de raisonnement s'il veut être efficace et améliorer sa productivité. «Il doit savoir détecter le plus rapidement possible le gain à tirer d'une situation donnée et trouver le meilleur chemin d'y parvenir. Un des moyens d'y parvenir est d'améliorer sa capacité de raisonnement.»

Les conversations simulées du processus d'idée Logigramme font appel à trois banques de mots et

d'images se référant aux gains, aux actions et aux ressources.

Selon M. Frenette, tout être humain a développé intuitivement des processus permettant d'obtenir les résultats désirés (le gain), de trouver les moyens (les actions) pour arriver au but visé et de choisir les ressources permettant de réaliser les actions nécessaires à l'obtention du dit gain.

Il croit cependant que ce processus intuitif n'est pas nécessairement optimal et qu'une personne peut, grâce à une formation adéquate, améliorer considérablement le processus



Le cours de Productivité 3, «c'est de la formation informatisée et non pas de la formation assistée par ordinateur», insiste Denis Frenette.

de fonctionnement de son intelligence.

C'est à ce défi qu'il s'est attaqué en créant son pro-

cessus d'idée Logigramme. Ce programme a été lancé au début de 1989 et a déjà été testé par un

certain nombre de chefs et dirigeants d'entreprises qui s'en disent très satisfaits.

Les séminaires de l'ÉTS,

le savoir-faire des professionnels

Outils professionnels

Introduction à la micro-informatique
 Exploitation d'un micro: le DOS et ses outils
 Les achats en informatique
 Gestion manufacturière assistée par micro-ordinateur: MRP-II
 JIT: la fabrication Juste-à-Temps
 Gestion totale de projet avec PROJECT/1-80
 Comment gérer de multiples petits projets avec TIMELINE
 L'édition électronique avec PAGEMAKER
 L'estimation assistée par micro-ordinateur
 Dessin assisté par micro-ordinateur: AUTOCAD
 Exploitation d'AUTOCAD
 Le 3D avec AUTOCAD
 Approfondissement d'AUTOCAD: AutoLisp et les interfaces
 Introduction aux chiffriers électroniques avec LOTUS 1-2-3
 Conception de chiffriers électroniques avancés: LOTUS 1-2-3
 Augmenter les performances de LOTUS
 Introduction aux bases de données avec dBASE III PLUS
 Programmer en dBASE III PLUS
 Les nouvelles possibilités de dBASE IV

Qualité

Le contrôle statistique de la qualité avec QUALITYALERT et STATGRAPHICS
 Réaliser la QUALITÉ TOTALE dans une entreprise manufacturière
 L'assurance de la qualité dans la construction
 Réaliser la QUALITÉ TOTALE dans une entreprise de services
 La motivation, facteur de productivité et de qualité

Technologie

La maintenance intégrée: une productivité accrue
 L'informatisation de la maintenance
 Le partage de ressources par l'implantation d'un RÉSEAU LOCAL
 Systèmes experts: instruments de décisions
 Béton armé: calcul aux états limites

Management

Les achats: source de profits
 Contrats, devis et litiges
 Écrire efficacement
 Rentabilisez vos présentations
 Le gestionnaire technique nouvellement promu
 Diriger des équipes gagnantes
 Le stress professionnel: impacts et solutions

Séminaires offerts entre le 28 septembre 1989 et le 2 février 1990

Pour obtenir le prospectus (514) 289-8830

Université du Québec
 École de technologie supérieure

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE:

SÉMINAIRE

AUGMENTEZ LE RENDEMENT DU PERSONNEL
 REMPLACEZ LE STRESS PAR L'EFFICACITÉ

MERCREDI LE 13 SEPT. À 18H30

APPELEZ MAINTENANT

EXECTEC: 935-7379



Le service d'intervention sur mesure est un service de formation, de consultation et d'aide technique.

Il est formé d'une équipe d'experts offrant un service à la fine pointe des derniers développements en:

- gestion des ressources humaines
- santé, sécurité et hygiène au travail
- informatique et bureautique
- technologies

Nous intervenons depuis une dizaine d'années auprès des organisations des secteurs privé, public et parapublic.

Pour nous rejoindre:

Cégep de Shawinigan
 2263, boul. du Collège
 Shawinigan (Québec)
 G9N 6V8
 Tél.: (819) 539-6401

Des comédiens pour former vos employés

■ Pour s'assurer de bien capter l'attention de leurs employés et de véhiculer un message d'une manière qui frappe, certaines entreprises ont recours à des comédiens professionnels. D'ailleurs une entrepri-

se, le Théâtre à la carte (TAC) se spécialise dans les productions de ce genre. Ces comédiens élaborent le scénario, préparent la mise en scène, pratiquent la pièce jusqu'à ce que tout soit conforme aux exigences du client.

Un cheminement idéal a une durée d'environ un mois et demi. La présentation de la pièce est généralement suivie de discussions autour du thème abordé.

Bell Canada, dans le cadre de son programme de qualité totale, a fait appel aux services de TAC. Selon Jean-Yves Michaud, un des responsables du programme, l'expérience fut intéressante et appréciée par la direction, si bien que les cadres, devant lesquels la pièce fut jouée pour la première fois, ont voulu en présenter des répétitions devant leurs employés.

Le coût d'une première



Bell Canada a fait appel au Théâtre à la carte dans le cadre de son programme de qualité totale.

présentation est d'environ 2200\$ et il faut compter environ 1000\$ pour les reprises. La distribution se compose généralement de trois comédiens et d'un musicien.

Nouveau centre de formation pour la micro-informatique

■ Le Centre de formation M et L inc. a récemment obtenu l'appui de la Société d'Investissement Jeunesse, présidée par Paul Desmarais, grâce à une garantie de prêt personnel au démarrage de 24 000\$.

M et L se spécialise dans la formation sur mesure en traitement de textes, informatique, gestion de bases de données et offre aussi des services de consultation.

Sur le plan pédagogique, l'entreprise a développé des questionnaires pour mieux cerner les problèmes et les besoins des employés des sociétés face à la micro-informatique. Ces tests permettent une formation plus conforme aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

Roger Saint-Hilaire exporte son cours

■ L'attrait des Français pour le savoir-faire nord-américain dans le domaine des affaires peut parfois profiter aux Québécois. C'est ainsi que Roger St-Hilaire, qui dirige les Cours de vente Roger St-Hilaire, a décroché un contrat avec une importante firme française, Daesslé et Klein s.a.

Cette entreprise européenne gère plus de 75 franchises distributrices d'accessoires pour les automobiles (pneus, freins, etc.). Des séminaires sur la vente et la gérance de vente seront donc présentés à Strasbourg en septembre.

FRANCIS VAILLES

LA FORMATION, UN FACTEUR DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE

POUR VOTRE ENTREPRISE

Vous visez le sommet? Vous avez de nouveaux projets de développement?

Votre personnel a-t-il la compétence requise pour relever vos défis?

- Productivité accrue
- Concurrence
- Nouveaux marchés
- Nouveaux modes de gestion

Des activités de RECYCLAGE et de PERFECTIONNEMENT leur permettront d'acquérir de nouvelles connaissances, de modifier leur comportement et ainsi d'améliorer grandement leurs champs de compétences.

Une entreprise en CROISSANCE est une entreprise qui ne craint pas

d'INVESTIR dans la FORMATION de son personnel.

Nous pouvons contribuer à vos projets de développement en organisant des activités de formation conçues sur mesure, ajustées à vos besoins et à votre vécu d'entreprise.

- Méthodes concrètes
- Spécialistes chevronnés
- Horaires flexibles

Nous misons sur la qualité, tout comme vous!

Communiquez avec nous dès maintenant au:

SERVICE DE LA FORMATION SUR MESURE 279-4626 5699 Christophe-Colomb



Collège de Rosemont
Collège d'Enseignement Général et Professionnel
Éducation des Adultes



Les Experts-Conseils FPC inc.
6994, rue Saint-Denis, Montréal Québec, H2S 2S4
Téléphone: (514) 271-9286
Télécopieur: (514) 271-2599



Chez les Experts-Conseils FPC inc. nous croyons que l'excellence passe par la gestion de la santé-sécurité et du contrôle des pertes.

Nous offrons aux organisations des services conseils en gestion de la santé-sécurité et nous sommes la seule firme à offrir en français tous les services du SYSTÈME INTERNATIONAL D'ÉVALUATION EN SÉCURITÉ (S.I.E.S.)

SERVICES OFFERTS

- Développement de programmes, de normes et d'outils de gestion.
- Orientation de la direction supérieure et formation des cadres
- Évaluation de sécurité à l'aide du S.I.E.S. et formation d'évaluateurs <<accrédités>> (S.I.E.S.)
- Formation en gestion de la santé-sécurité (calendrier des sessions disponible sur demande).

REPRÉSENTANTS VENDEURS - CONSEILLERS

Quelle FORMATION recherchez-vous?
Des trucs ou de l'EFFICACITÉ ?

LA SOLUTION

CENTRE DE FORMATION DES PROFESSIONNELS DE LA VENTE
Une division du Collège Marie-Victorin

Choix de programmes
Des cours donnés en groupe, ou adaptés à votre ENTREPRISE

INFORMATION ET INSCRIPTION
sur ces cours et sur nos autres activités
325-4414

DATES DES PROCHAINS COURS

Techniques de vente:	
1) 21 août au 25 août; semaine intensive	
ou 2) 28 août au 25 sept; un jour/semaine	
ou 3) 30 août au 28 sept; deux soirs/semaine	FRAIS: 545 \$
Techniques de téléphone:	
18 et 19 août;	FRAIS: 325 \$

PARTENAIRE DE VOS SUCCÈS DEPUIS 1977

OPPORTUNITÉ EXCEPTIONNELLE CASSETTE GRATUITE*
"PENSEZ ET DEVENEZ RICHE"
FRANCHISES DISPONIBLES AU QUÉBEC

LE GROUPE CANADIEN DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT INC. est le plus grand fournisseur de matériel de formation, communication, motivation et sélection de personnel au Canada.

Possibilité d'un revenu de 50 000 \$ et plus par année! Vous voulez posséder et diriger votre propre entreprise? Recherchons PERSONNES SÉRIEUSES! Vous recevrez l'entraînement et le support d'une organisation internationale établie depuis plus de 29 ans, reconnue et présente dans 52 pays, son matériel est traduit dans 11 langues.

Agissez dès aujourd'hui **Directeur Régional**
Postez ce coupon à: **5125 du Trianon, #420**
Montréal, Qc H1M 2S5
Tél.: (514) 351-7334

*Sous toutes réserves

NOM: _____
Adresse: _____
Code postal _____
Tél.: rés. _____ bur. _____
Téléphone nécessaire pour procéder