

La vitalité de l'entreprise une question de ressources humaines



Guy Lefebvre

Cuisinez-vous au four à micro-ondes ? Préparez-vous vraiment des plats... cuisinés ? Alors vous avez dû désapprendre et réapprendre plusieurs notions de base. Et sur le plan gestion, en êtes-vous toujours au bon vieux taylorisme ou pensez-vous en termes de qualité totale, de gestion du changement et de formation intégrée ?

En d'autres termes, vous contentez-vous, en cuisine comme en affaires, de réchauffé ?

La gestion à la japonaise, l'entreprise du troisième type et l'option zéro-défaut sont des étapes qui ont mené les gestionnaires à la formulation du concept de qualité totale. Un concept qui est aux antipodes de l'approche traditionnelle en gestion et qu'on a du mal à saisir et encore plus à appliquer. Alors on se contente de réchauffé. Dans la majorité des entreprises québécoises.

Le réchauffé, c'est la notion de qualité telle qu'on la connaît depuis

70 ans. L'approche nouvelle, c'est-à-dire le concept de qualité totale, c'est une stratégie globale qui mobilise toutes les ressources de l'entreprise pour atteindre une meilleure satisfaction du client au moindre coût via la responsabilisation des employés et non plus par la multiplication des inspections en cours de fabrication.

La pyramide hiérarchique classique est alors carrément inversée. La haute direction n'émet plus de diktats concoctés dans sa tour d'ivoire ; elle démontre plutôt son leadership en élaborant des plans d'a-

mélioration continue, en abolissant les barrières entre les départements pour créer — le mot est à la mode — une synergie entre eux et, surtout, elle dégage des ressources pour la formation du personnel.

L'approche nouvelle amène les entreprises à instaurer une véritable gestion participative où les employés de la base tout autant que les cadres intermédiaires sont impliqués dans la prise de décisions. Ce qui oblige à redéfinir le rôle du cadre et en faire beaucoup plus un animateur qu'un simple su-

Voir page 2

Miser sur
ses forces
vives pour
piloter
le futur

L'entreprise tayloriste, produit de la révolution industrielle, cède la place à l'entreprise du troisième type, une entreprise renouvelée qui puise sa force et son dynamisme dans ses ressources humaines. Une entreprise qui est en constante mutation et qui s'appuie sur sa capacité d'adaptation et d'innovation. Et, face à la mondialisation des marchés, il n'est plus possible pour une firme, si petite soit-elle, de rester en marge de la présente révolution.

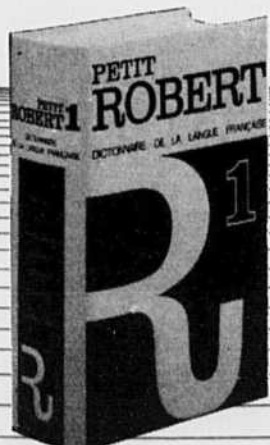
Nous sommes d'ores et déjà entrés dans une nouvelle ère managériale et l'entreprise qui veut survivre n'a plus vraiment le choix, elle devra faire face au changement et apprendre à le piloter efficacement. Elle devra également miser davantage sur ses ressources humaines et privilégier chez celles-ci le potentiel plutôt que l'acquis.

« En passant d'une logique de certitude et de simplicité à un environnement de complexité, comme l'affirme le président de l'Institut de l'entreprise française François Guiraud, l'entreprise doit passer de la règle du jeu de l'obéissance à la règle du jeu de la responsabilité. » Sinon, celle-ci peut déjà se considérer comme cliniquement morte.

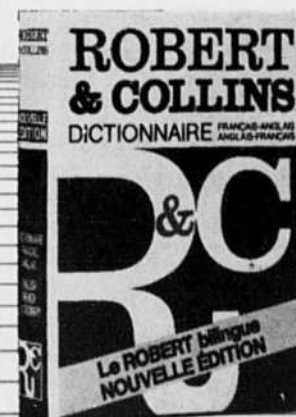
En somme, et selon une image chère à Hervé Sérieyx, l'entreprise ne doit pas être cette larve au fil de l'eau et s'entêter à vouloir faire aujourd'hui comme hier. « Ceux qui s'imaginent qu'on peut diriger comme il y a dix ans sont ceux qui vont périr les premiers. »

— Pierrette Gagné

DES OUTILS POUR RÉUSSIR!



LE MOT JUSTE ROBERT



DICO ROBERT



Les vieilles recettes sont à repenser

perviseur.

Revoir son mode de gestion et ses structures en fonction des exigences du libre-échange et de la globalisation des marchés peut conduire l'entreprise sur la voie de la fusion ou de l'acquisition. Ce qui ne sera pas sans créer, au plan ressources humaines, de multiples problèmes dont, entre autres, celui de créer une troisième culture, c'est-à-dire une culture nouvelle qui tiendra compte de la personnalité de chacune des entités fusionnées. S'ajoute souvent à ce défi la tâche délicate qui consiste à réduire humainement les effectifs. C'est ici que l'importance de l'information et de la formation prend tout son sens.

Fusion, acquisition, expansion et le reste sont autant de termes qui se traduisent tous par la même exigence : il faut, de nos jours, savoir gérer le changement tout en préservant, aussi contradictoire que cela puisse paraître, le besoin de stabilité. Ce qui n'est pas une mince tâche.

La gestion du changement, c'est aussi, il ne faut pas l'oublier, la gestion de la main-d'œuvre vieillissante. Qu'on pense seulement au dilemme que suscitent les indispensables programmes de recyclage reliés aux changements que nous impose le phénomène de la globalisation des marchés : il n'est guère motivant pour l'employé à l'aube de la retraite d'investir dans le ressourcement et le perfectionnement, comme le souligne un expert en ressources humaines.

Mais si l'employé est directement touché par la vague, le ressac n'entraîne pas moins les cadres dans le tourbillon du changement. La gestion est, elle aussi, en pleine mutation. Et le profil du gestionnaire d'aujourd'hui est en train de se redessiner, comme le dit, et le démontre, une de nos collaboratrices.

Faut-il, devant le raz-de-marée qui déferle sur les entreprises d'aujourd'hui, se résigner à subir le changement et espérer qu'on finira par s'y adapter ou peut-on percer les coups ? Et comment ?

Une commission scolaire propose de rendre des services fort efficaces aux entreprises en se chargeant de la formation du personnel. On y offre des cours sur le stress, la consultation, l'animation, le recyclage, la sélection du personnel. Des cours style « prêt à porter » ou « sur mesure ».

Les Commissions de formation professionnelle (CFP) ont aussi un rôle à jouer et elles subiront, elles aussi, les effets du changement. Désormais nommées Commissions de développement de la main-d'œuvre, elles auront une mission proactive et préventive ; elles iront au devant des entreprises afin de mettre sur pied des Comités d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) dès qu'il sera question d'innovations technologiques.

La formation devient de plus en plus une nécessité ; elle est de plus



Mobiliser toutes les ressources de l'entreprise pour atteindre une meilleure qualité totale.

en plus considérée comme un centre de profit au même titre que le marketing. Et elle est de moins en moins perçue comme une récompense, un congé déguisé ou une punition aux employés les moins efficaces.

La formation doit devenir un levier pour améliorer la productivité, la qualité des produits et l'excellence des services. Certaines entreprises de chez nous l'ont compris, sont passées à l'action et s'en félicitent. Mais il reste que la formation, si on en parle beaucoup, on en fait peu et on la fait souvent mal. On se préoccupe bien plus de contrôle de production et de gestion financière que de ressources humaines alors que les priorités devraient être inversées.

Il est évidemment plus facile d'imputer à des employés « du plancher » la mauvaise qualité d'un produit que de chercher à découvrir la cause véritable du problème ; qui sait, ce pourrait être une question de gestion ou de formation...

Quatre cahiers spéciaux destinés aux entreprises

LE DEVOIR a entrepris cette année la publication d'une série de quatre cahiers spéciaux pour répondre aux besoins concrets des entreprises qui doivent s'adapter aux nouvelles exigences du marché.

Le premier cahier, publié le 19 janvier, portait sur les communications de l'entreprise. Il traitait des moyens mis à la disposition des entreprises pour développer leur image publique et répondre à leurs besoins d'information interne et externe. Ce deuxième cahier spécial veut enrichir la réflexion des cadres et chefs d'entreprise sur les questions prioritaires en matière de gestion et de formation.

Les deux autres thèmes choisis, le financement et les marchés étrangers, seront aussi traités dans une optique pratique pour permettre aux entreprises d'être mieux armées pour affronter les nouveaux défis de la concurrence. Voici un aperçu de ces cahiers :

■ **Marchés étrangers** — Comment attaquer les divers marchés étrangers ? Où trouver les meilleures ressources financières et les meilleurs conseils pour exporter ? Quels sont les services gouvernementaux auxquels on peut recourir ? Qui sont les spécialistes de l'exportation et quels services offrent-ils ? Quelles sont les étapes à suivre pour réussir ? En consultant ce cahier spécial, l'entreprise trouvera une foule d'informations utiles de nature à démystifier l'exportation. Un véritable guide pratique qui permettra de bien planifier sa « rentrée » sur les marchés étrangers. **Parution : 5 octobre.**

■ **Financement** — L'entreprise, qui veut contrôler sa croissance et profiter rapidement d'occasions d'affaires, doit non seulement bien gérer sa trésorerie mais aussi être en mesure à tout moment d'avoir accès à des capitaux pour soutenir son expansion. Depuis quelques temps, les offres de capitaux externes ont décuplé. Ce cahier sera consacré aux sources de financement publiques ou privées qui s'offrent aux entreprises en mettant l'accent sur les avantages ou les contraintes des différents scénarios. **Parution : 17 novembre.**

Ces quatre cahiers spéciaux sont édités par Le Devoir grâce au soutien des **chambres de commerce du Montréal métropolitain, du Québec métropolitain, de Sherbrooke et de Trois-Rivières.**



Chambre de
Commerce du
Montréal
Métropolitain



CHAMBRE
DE
COMMERCE
DE
SHERBROOKE



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU QUÉBEC MÉTROPOLITAIN



Chambre
de commerce
du district de
Trois Rivières

Cahier spécial gestion-formation

Coordination :

Pierrette Gagné

Maquette :

Yves d'Avignon

Publicité :

Michelle Alie

Promotion :

André Leblanc

Ce cahier spécial est édité
par le journal LE DEVOIR
sous la responsabilité de :

Michel Lefèvre :

Rédacteur en chef adjoint

Centre de
perfectionnement



Du perfectionnement «sur mesure» au service de l'entreprise.

Pour le gestionnaire, le défi est de trouver des solutions pratiques à des problèmes spécifiques à son entreprise.
De prendre au bon moment les bonnes décisions.

C'est à ce niveau que le Centre de perfectionnement offre aux cadres d'entreprises un support précieux :
le perfectionnement sur mesure.

Il vise à former des gens d'action capables d'affronter le concret, les difficultés, les incertitudes et même l'opposition.
Il n'y a donc pas de cadre préconçu pour un programme de perfectionnement sur mesure.
Chaque programme est unique.

Un programme de perfectionnement sur mesure pour votre entreprise?
Une rencontre exploratoire permettra d'examiner l'éventail des possibilités.

Il suffit de contacter :

M. Serge R. Gagné, directeur de l'administration
Centre de perfectionnement H.E.C.
École des Hautes Études Commerciales
au (514) 340-6004

Vous recherchez
un vice-président,
un directeur général,
un directeur financier
ou encore un contrôleur?

Si oui, contactez notre
**Service
de placement
professionnel
C.M.A.
au (514) 875-8621**

CMA

La Corporation professionnelle
des comptables
en management accrédités
du Québec

Changer ou périr, l'entreprise n'a plus le choix

Jean-Marc Papineau

Plus ça change, plus c'est pareil. Cette maxime ne s'applique certainement pas aux gestionnaires ! Depuis les années d'après-guerre, nos sociétés ont connu plus de bouleversements socio-économiques et d'innovations technologiques qu'au cours du millénaire tout entier. Et, plus on se rapproche du 21^e siècle, plus l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se métamorphose à un rythme essoufflant.

En cette ère post-industrielle, changer, c'est progresser. Les gestionnaires doivent sans cesse ajuster leurs processus de production et leurs systèmes organisationnels. Appliquer, en somme, quotidiennement, ce que les spécialistes appellent la gestion du changement afin de continuer à satisfaire les exigences de son environnement, les besoins de sa clientèle et le développement de ses ressources humaines.

Or, il est bien connu que le changement déclenche inévitablement de fortes résistances, même lorsqu'il est indispensable. « Si les changements s'effectuent trop lentement dans la plupart des entreprises, estime Pierre Beaudoin, du cabinet-conseil en gestion et formation de cadres Pierre Beaudoin et Associés, c'est avant tout en raison d'un manque flagrant de leadership. Pour piloter le changement, le gestionnaire doit exercer un leadership à la fois sur les ressources humaines, les systèmes et la culture de l'entreprise. Pour cela, il doit faire preuve d'ouverture et de flexibilité, qualités faciles à maîtriser, mais souvent neutralisées par la spécialisation et l'illusion de la performance à court terme. »

Les entreprises sont continuellement confrontées à un difficile paradoxe à concilier : la nécessité du changement et le besoin de stabilité. « Les dirigeants, selon Pierre Beaudoin, entretiennent généralement un préjugé favorable envers les solutions qui ont déjà fait

leurs preuves, ce qui rend le changement encore plus pénible à concrétiser. N'oublions pas que les dirigeants sont typiquement issus du passé : ils ont gravi les échelons à même ce qui a fait le succès des générations précédentes. Il est donc peu évident de leur demander d'être, du jour au lendemain, les apôtres du renouveau, à moins qu'ils y soient forcés. »

Justement, depuis la dernière récession, ils n'ont plus le choix. « Auparavant, on pouvait se payer le luxe d'improviser les changements, car les gestionnaires disposaient d'une plus grande marge de manœuvre pour camoufler leurs erreurs ! Mais, depuis que la concurrence est plus forte et la rentabilité des entreprises plus problématique, le droit à l'erreur est limité à sa plus simple expression. Sinon, les conséquences peuvent être catastrophiques. Par ailleurs, l'éclatement technologique impose une réflexion en profondeur pour fournir aux gestionnaires des outils leur permettant de gérer les changements de façon articulée. »

Réorganisation administrative, révision de la culture d'entreprise, lancement d'un nouveau produit, rationalisation des effectifs, mise en place de nouveaux systèmes informatiques... Le gestionnaire des temps modernes est entraîné dans un tourbillon de changements internes à répétition. « Le grand défi est de savoir par où commencer », souligne Pierre Beaudoin qui publiera ce printemps chez Libre Expression un livre ayant pour titre *La gestion du changement, une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*.

« Les changements sectoriels sans stratégie globale ne donnent que rarement les résultats escomptés, souligne-t-il. Ce n'est pas parce qu'on modifie une partie de l'entreprise que le reste suit naturellement et automatiquement. L'objectif ultime d'une intervention de changement est que l'ensemble des composantes humaines, technologiques, organisationnelles et culturelles sont transformées. L'analyse, la conception et la mise en place des changements varient grandement

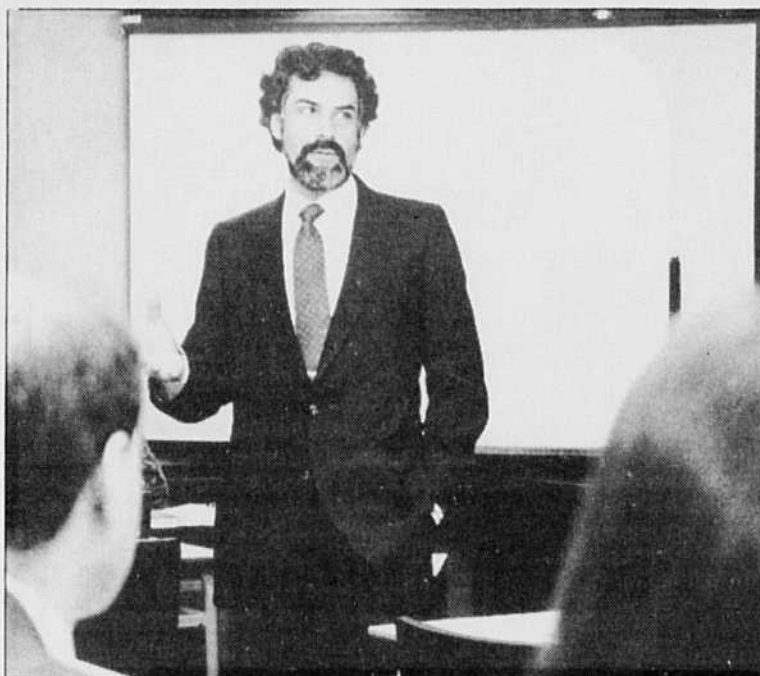


PHOTO ROBIN EDGAR

« Réorganisation administrative, révision de la culture d'entreprise, lancement d'un nouveau produit, rationalisation des effectifs... le gestionnaire des temps modernes est entraîné dans un tourbillon de changements », soutient Pierre Beaudoin.

selon qu'elles sont rendues nécessaires en vertu d'une opportunité à saisir ou d'une menace à contrer. »

Les opportunités n'ont jamais été aussi diversifiées, mais en même temps difficiles à saisir, et les menaces si nombreuses : déréglementation, privatisation, raffinement technologique, pratiques de « dumping » dans certains secteurs d'activité, constitution de mégablocs commerciaux à l'échelle planétaire et abolition des barrières commerciales.

« En ce moment, les entreprises sont assises entre deux chaises, dit Pierre Beaudoin. Leurs modes de gestion ne reposent plus complètement sur le modèle strictement hiérarchique, mais ne s'appuient pas encore vraiment sur le modèle participatif. En fait, ce n'est que d'ici cinq ou 10 ans qu'elles se seront dotées des ressources aptes à opérer des changements internes globaux et en profondeur. D'ici là, avec les défis immédiats du libre-

échange et de la mondialisation des marchés, la nécessité trouve réponse à son besoin : plus les pressions extérieures vont s'amplifier, plus les entreprises réagiront en conséquence, en accélérant leurs changements internes. »

Comment gérer concrètement et efficacement les changements ? « En adoptant la gestion par projets », répond Pierre Beaudoin. Malheureusement ce moyen efficace demeure méconnu de la majorité des dirigeants. À ne pas confondre toutefois avec la gestion de projets qui fait référence aux techniques de planification utilisées dans la réalisation de projets d'ingénierie. La gestion par projet, quant à elle, permet de rallier rapidement les personnes capables de solutionner les problèmes avec un minimum d'encadrement.

« Ce faisant, explique Pierre Beaudoin, l'entreprise restaure les notions de clients et de résultats

plutôt que de continuer à se complaire dans des projets aux responsabilités floues assumés par des activités fonctionnelles plus ou moins rattachées aux produits et services de l'entreprise. Cette situation a largement été permise par la prospérité du début des années 70. Mais dans le nouveau contexte économique, il faut s'attaquer à résoudre sans délai les problèmes au fur et à mesure qu'ils surgissent. »

Les changements se bousculent, la pyramide traditionnelle, qui s'est élargie au fil des ans, va revenir à un nombre plus restreint de paliers hiérarchiques. Certains spécialistes prévoient que les niveaux de gestion seront coupés de moitié, ce qui aura pour effet d'éliminer environ les deux tiers des postes actuels de gestion intermédiaire.

« Les cadres intermédiaires, précise-t-il, sont effectivement dans le colimateur ! Plus que les autres, ils vont ressentir les secousses de tous les changements externes et internes. Leurs fonctions de courroie de transmission entre les décisions de la direction et les récriminations des travailleurs seront révisées de fond en comble. Si un certain nombre d'entre eux seront carrément éliminés, d'autres verront leurs fonctions grandement revalorisées, en termes de prise de décision et de progression au sein de l'entreprise. »

Depuis la dernière décennie, la plupart des changements survenus au sein des entreprises découlent directement de l'implantation de la micro-informatique. Des études montrent que cela a rarement provoqué des améliorations significatives de la productivité des gestionnaires ou pour reprendre une formule d'un vétéran de Texas Instruments, l'époque du « prêt-à-porter stratégique » tire à sa fin ! Et les gestionnaires font face, en définitive, à une contradiction de taille : les changements les mieux réussis sont ceux qui sont implantés progressivement, tandis que la conjoncture commande des changements de toute urgence... Bref, la politique des petits pas dans une ambiance de sprint final !



Au service des P.M.E.
et des professionnels
- Planification financière
- Recherche des opportunités

407, St-Laurent, suite 401
Montréal, Qué., Can., H2Y 2Y5
Tél.: (514) 875-6400
Fax: (514) 861-6301

VOTRE MAIN-D'OEUVRE VIEILLIT?

Brassard Leblanc Plamondon

LE SEUL GROUPE-CONSEIL AU QUÉBEC SPÉCIALISÉ EN PLANIFICATION RETRAITE

au service des entreprises depuis 15 ans.

1245 St-Hubert, suite 200, Montréal, H2L 3Y8 Tél.: 849-4119



La Corporation professionnelle
des administrateurs agréés
du Québec

1801, McGill College
Bureau 890
Montréal (Québec) H3A 2N4
Tél.: (514) 499-0880 Fax: (514) 499-0892

LA CORPORATION DES PROFESSIONNELS DE L'ADMINISTRATION



Guy Lefebvre

Dez-vous procéder à une réorganisation des structures de votre entreprise ? Faut-il rationaliser, alléger la hiérarchie et mettre des gens en disponibilité ? Il y a plusieurs façons de le faire et si toutes sont traumatisantes, certaines le sont moins que d'autres.

La mise sur pied d'un programme de réaffectation bien « songé » est sans contredit la meilleure voie à suivre. Celle qui dore la pilule de la personne mise à pied et qui évite à la direction bien des embêtements.

Camille Labrecque, consultant en gestion de ressources humaines chez Mallette, Major, Martin définit succinctement la réaffectation et établit quelques règles d'or à l'intention des gestionnaires.

« Un programme de réaffectation bien structuré, dit-il, comporte certaines balises permettant d'établir de façon équitable ce que devrait être la compensation monétaire offerte à l'employé mis en disponibilité et un volet services professionnels, qui seront le plus souvent offerts par une firme de consultants, afin de faciliter la transition, la réorientation de carrière des personnes concernées ».

Voilà pour l'aspect technique. Une entreprise qui se respecte doit cependant convenir d'une procédure de mise en disponibilité qui va au-delà de la simple mécanique de la chose ; une procédure fondée sur les devoirs moral et social d'un bon citoyen corporatif.

Tout employé mis à pied éprouve un sentiment d'anxiété plus ou moins marqué et d'une durée plus ou moins longue. À fortiori s'il s'agit d'un cadre qui a de nombreuses années de service. Ce serait alors inutilement cruel d'en rajouter en signifiant sa mise à pied à un employé en utilisant des faux-fuyants,

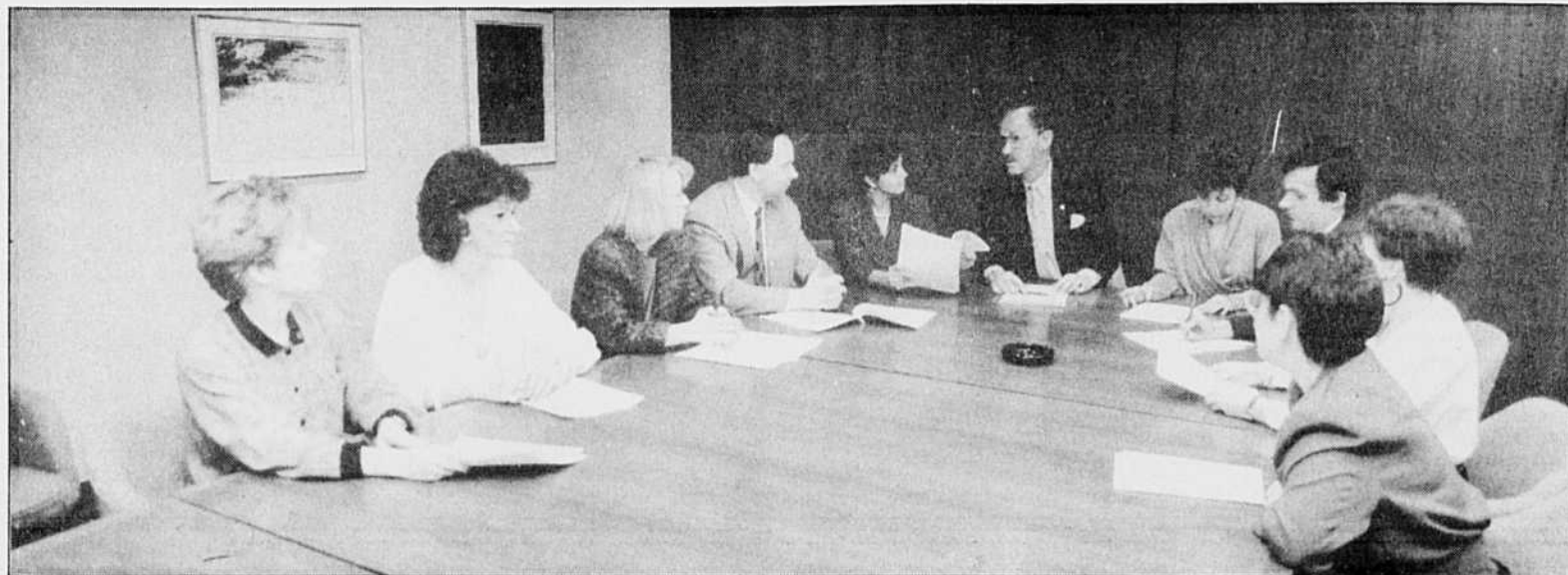


PHOTO ROBIN EDGAR

Camille Labrecque, consultant en réaffectation, estime que dans 99 % des cas de mises à pied, la tragédie s'avère un mal pour un bien.

La réaffectation, un parachute indispensable

des demi-vérités, un « timing » qui permettra, croit-on à tort, d'éviter des confrontations.

« Il faut informer l'employé de la véritable raison de son licenciement. En ma qualité de consultant en réaffectation, continue M. Labrecque, je puis vous dire que la version de l'employé et celle de l'employeur sont souvent divergentes ».

Il faut aussi lui donner tous les renseignements pertinents : montant de l'indemnité de départ, nombre de jours de vacances dus, modalités de transfert de son fond de retraite, services offerts. Il doit pouvoir entrer en contact immédiatement avec les personnes-ressources qui l'aideront dans son cheminement vers une nouvelle carrière ou un nouvel emploi et connaître dès le départ les différents étapes qu'il aura à franchir dans le proces-

sus de réaffectation.

Plusieurs entreprises agissent avec leur employé mis à pied comme si ce dernier devenait, du jour au lendemain, un voleur potentiel ou un terroriste. Ou comme s'il était congédié pour cause. On lui fait subir ce que les syndicalistes appellent un lock-out. Il n'y a pourtant aucune raison qu'un cadre, après avoir consacré plusieurs années à ce qui est devenu son entreprise, n'ait pas le loisir de revoir ses collègues avant de quitter définitivement.

Il n'y a pas, non plus, de raison pour reporter, l'annonce de la mise en disponibilité à la toute dernière minute de la dernière journée avant qu'elle n'entre en vigueur. Une administration sensée ne prend pas ce genre de décisions à la légère ; elle la mûrit. L'employé

derait, lui aussi, avoir le temps de la « digérer ».

La façon idéale de procéder, renchérit M. Labrecque, est d'annoncer le licenciement dans un climat serein, en présence du supérieur immédiat de la personne concernée et d'un représentant des ressources humaines de l'entreprise qui donnera les détails de la logistique. Dans le même ordre d'idées, l'employeur devra être en mesure de donner des réponses claires et complètes aux questions de son employé, ne montrera aucune agressivité ni impatience et, surtout, n'exigera jamais la signature d'une quittance alors que la « victime » est encore sous le coup de la surprise ou de l'émotion.

La façon dont on traite ses employés mis en disponibilité, il faut s'en souvenir, a une incidence mar-

quée sur ceux qui restent. Le climat de travail et la productivité peuvent en subir les contre-coups ou, au contraire, accroître le respect de ces derniers pour la haute direction.

Ce qui vaut bien les quelques milliers de dollars que les consultants, demandant pour leurs services. Ces honoraires sont habituellement de l'ordre de 10 % à 15 % du salaire annuel de la personne mise à pied.

Dans la grande majorité des entreprises d'envergure, on a instauré des programmes de réaffectation à l'intention des employés qui devront être mis en disponibilité. C'est un processus qui comprend généralement deux volets : des normes de compensation financière reliée à la cessation d'emploi et des services professionnels de réorientation de carrière. À cela s'ajoute, bien sûr, le respect dû à l'employé qui a consacré plusieurs années de sa vie au succès de l'entreprise et qui se traduit par une approche plus humaine.

Règle générale, les indemnités, pour un cadre supérieur, sont d'un mois de salaire par année de service avec un maximum d'une année de salaire durant laquelle les divers régimes d'assurance seront maintenus. Le cadre intermédiaire se verra offrir deux semaines de salaire par année de service, avec un maximum de 52 semaines, et les employés de niveau inférieur, une semaine par année de service. Ce qui laisse tout de même place à la négociation puisque, comme on dit en langage juridique, « chaque cas est un cas d'espèce ».

La réaffectation est particulièrement efficace pour les cadres qui ne savent plus comment procéder pour se trouver un job, qui ont assimilé la culture de l'entreprise, qui ont acquis une formation « sur mesure », laquelle ne cadrera pas nécessairement avec les exigences d'un nouveau patron.

« Et dans 99 % des cas, affirme M. Labrecque, la tragédie de la mise en disponibilité s'avère un mal pour un bien. Si la réaffectation d'un cadre se fait rarement dans le même champ d'activité et devient une réorientation de carrière, elle est presque toujours positive.

Les programmes de réaffectation deviennent, en cette ère de fusions, d'acquisitions et de restructuration, des outils de gestion indispensables. Et ce n'est pas au cours de prochaines années que leur importance diminuera.

La plus grande force
de votre entreprise:
Vos ressources humaines.

Laissez-nous vous aider à
les améliorer, en vous offrant
nos services

- développement organisationnel,
- recherche de cadres,
- réaffectation de personnel cadre,
- orientation de carrière,
- évaluation du potentiel,
- rémunération,
- gestion du stress
- programmes d'aide aux employés (P.A.E.)

MALLETTE MAJOR MARTIN
CONSEILLERS EN ADMINISTRATION

Montréal, Québec, Sherbrooke,
Longueuil, Rimouski, Chicoutimi,
Alma

Le Groupe
Mallette



FORMATION

pour
gestionnaires

- DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
- COUNSELLING / CONSULTATION
- SESSIONS • PUBLIQUES
- SUR MESURE

EN

- MANAGEMENT
- COMMUNICATION
- SERVICE À LA CLIENTÈLE
- VENTE

(demandez notre programme)



CENTRE DE FORMATION
EN GESTION

514-526-2833

801 Sherbrooke Est, bureau 902
Montréal H2L 1K7

Le gestionnaire des années 90 à la recherche de nouveaux repères

Louise Jacques

L'entreprise des années 90 n'a plus rien de commun avec celle de l'après-guerre, et c'est à peine s'il lui reste quelques couleurs des beaux jours de la Révolution tranquille. Une économie assise sur des bases toutes récentes, une bureaucratie paralysée et paralysante, une main-d'œuvre éduquée, l'émergence d'une culture encore fraîche et le bouillonnement technologique l'ont complètement transformée. En conséquence, les travailleurs se cherchent ; les syndicats aussi. Et, tant bien que mal, les gestionnaires tentent de se retrouver dans ce dédale des temps nouveaux. Un hic : l'université ne prépare guère à composer avec une réalité à multiples volets.

Récemment, Cousteau déclarait : il nous manque une école de décideurs. Samir Koudsi, consultant en gestion et en développement organisationnel, partage son avis. « Une école de *management* fabrique des *managers*. On y étudie les bilans, la rentabilité, etc. Mais on n'y apprend pas à développer des aptitudes concrètes à motiver, à superviser des gens. » La faculté de s'adapter aux mutations sociales manque aussi au bagage scolaire du diplômé. Par exemple, et ce n'est plus un secret pour personne,

la métropole québécoise regorge d'ethnies. L'entrepreneur montréalais doit donc transiger à la fois avec une clientèle et des ressources humaines multiculturelles. La protection environnementale, la qualité de vie au travail et la gestion de la qualité totale s'inscrivent aussi au palmarès des défis posés au gestionnaire de la décennie naissante.

Hier encore, le gestionnaire détenait toutes les ficelles du pouvoir ; le travailleur, en simple exécutant, suivait ses directives à la lettre. Toutefois, l'ère de la surspécialisation, alliée aux nouvelles tendances sociales, ont modifié les règles du jeu. Aujourd'hui, bien souvent, l'employé en sait tout autant, sinon plus, que son patron. Il est donc urgent de mettre au goût du jour le rôle traditionnellement dévolu au gestionnaire.

Afin de guider la démarche du dirigeant d'entreprise, Samir Koudsi a identifié une série de facettes qui harmonisent la gestion au nouveau visage de l'entreprise. Ainsi, inutile d'inciter le cadre à veiller au moral de ses troupes s'il n'est pas en mesure d'influencer les décisions qui les affectent. Une solution : l'impliquer dans le processus de planification stratégique. On veut à tout prix qu'il évite l'aliénation au travail ? Rien de plus simple. Laissons lui le pouvoir de personnaliser les tâches et celui d'intensifier la communication au sein de son équipe.

« Les employés veulent avoir le sentiment d'être un actif et non une dépense pour l'entreprise. » Sinon, gare à la démotivation ! Gare aussi à la baisse de productivité !

Diffuser, raffiner et synthétiser les statistiques de gestion sur les ressources humaines, financières et matérielles clarifient les tendances en matière de gestion. De fréquents clins d'oeil aux systèmes vitaux de l'entreprise (stratégique, social, technique et administratif), favorisent une vision intégrée de l'entreprise. Un mot à la mode : la responsabilisation. Cependant, à quoi bon lui transférer tous les outils si on ne lui apprend ni à déléguer ni à... responsabiliser !

Dans notre entreprise fin de siècle, on entonne un tout nouveau leitmotiv : offrir une qualité inégalée au moindre coût possible. Effectivement, dans un monde où tous s'affrontent sur les pavés de la libre concurrence, la qualité des services et/ou des produits n'a jamais si bien trouvé sa place. Mais, comment exiger du gestionnaire de s'impliquer efficacement dans ce processus si l'organisation le maintient dans une ignorance totale ou partielle ? Samir Koudsi va plus loin. « On ne cesse de dire que, pour arriver à la qualité, il faut augmenter les profits et réduire les coûts. Mais, qu'est-ce que ça me donne de travailler à la croissance de l'entreprise si je n'en retire rien ? », se demande l'employé. Un jour, le lea-



Le cadre nouveau style quitte le bureau à 17 h, se débat dans la circulation, fait un saut chez lui, avale un fruit avant de filer au centre de ski avec parapluie et malette de travail... au cas où.

der devra comprendre que s'il mobilise tout le monde autour de ça, il aura à partager la reconnaissance, les récompenses, les profits et peut-être même la propriété en actionnariat. » Une piste d'action pour les syndicats...

Au cours des derniers 30 ans, les transformations sociales se sont multipliées à un rythme effréné. De la révolution culturelle a jailli une source d'idées nouvelles. Des

valeurs davantage expérimentales ont délogé celles qui étaient ancrées depuis la nuit des temps. La famille a éclaté et, tandis que les églises se vidaient, les collèges et les universités éprouvaient de la difficulté à asseoir tous ses étudiants.

Le gestionnaire des années 90 a vécu allègrement ces années folles. Aujourd'hui, il investit davantage

Voir page 12 : Gestionnaire

DÉVELOPPEZ DE NOUVELLES APPROCHES DE GESTION

GROUPE, POUVOIR ET COMMUNICATION



J.-Pierre HOGUE,
Denis LÉVESQUE,
Estelle M. MORIN
1988, 256 pages,
ISBN 2-7605-0499-9,
18\$

Le développement de l'individu et la gestion dans la perspective de l'an 2000. L'individu et le groupe. L'individu et le pouvoir. L'individu et la communication. L'individu et l'organisation.

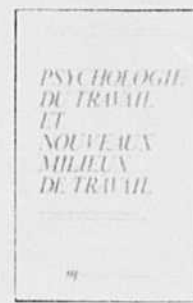
TECHNOLOGIES NOUVELLES ET ASPECTS PSYCHOLOGIQUES



Sous la direction de
Alain LAROCQUE,
Y. BORDELEAU,
A. RONDEAU,
B. FABI,
R. BOUCHARD
et V. LAROCHE
1987, 172 pages,
ISBN 2-7605-0450-6,
15\$.

Gestion des nouveaux types de conflits. Organisation du travail en mutation. Évolution des valeurs et cultures organisationnelles. Nouvelles technologies et comportements nouveaux.

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET NOUVEAUX MILIEUX DE TRAVAIL



Sous la direction de
Alain LAROCQUE,
Y. BORDELEAU,
A. RONDEAU,
B. FABI,
R. BOUCHARD
et V. LAROCHE
1987, 754 pages,
ISBN 2-7605-0449-2,
34\$

Orientation professionnelle et cheminement de carrière. Formation et perfectionnement des ressources humaines. Analyse psychologique et sécurité au travail. Satisfaction, motivation et stress au travail. Qualité de vie au travail. Culture organisationnelle, charisme, performance, etc.

L'EFFICACITÉ DES GESTIONNAIRES ET DES ORGANISATIONS



Adrien PAYETTE
1988, 328 pages,
ISBN 2-7605-0465-4,
27,95\$

Réflexions du gestionnaire sur sa pratique actuelle en vue de devenir plus compétent.

À PARAÎTRE BIENTÔT (Commandez tout de suite)

CHANGEMENT PLANIFIÉ ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

Sous la direction de Yvan TELLIER et Roger TESSIER

- | | |
|--|---|
| ☐ Tome 1 – Historique et perspective
ISBN 2-7605-0510-3 | ☐ Tome 3 – Théories du changement
social intentionnel
ISBN 2-7605-0512-X |
| ☐ Tome 2 – Théories des organisations
ISBN 2-7605-0511-1 | ☐ Tome 4 – Méthodes d'intervention
ISBN 2-7605-0573-1 |

NOUVELLES STRATÉGIES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

☐ Pierre Colletette, Robert Schneider, Roland Arpin, Roger Nérón
1990, ISBN 2-7605-0540-5

Les modèles organisationnels en mutation. Les nouvelles orientations en gestion des ressources humaines. Le projet d'entreprise et la qualité totale : deux leviers de mobilisation des ressources.

EN VENTE CHEZ VOTRE LIBRAIRE

ou chez l'éditeur au (418) 657-3551, poste 2860
ou indiquez le nombre d'exemplaires désiré dans la case placée à côté chaque titre,
et expédiez cette annonce avec votre paiement aux :

Presses de l'Université du Québec, C. P. 250, Sillery, Québec, G1T 2R1

Nom _____
Adresse _____
Code postal _____ Tél. () _____
☐ Chèque ☐ Mandat postal ☐ Visa ☐ MasterCard Date d'expiration _____
Numéro _____ Signature _____



L'émergence du cadre sur mesure

Louise Jacques

Il y a dix ans, quand on arrivait dans l'entreprise avec nos programmes de formation intégrée, on prêchait dans le désert, raconte Serge Baron, directeur général du Centre de formation et de consultation (CFC). Si on suggérait d'établir un programme avec des objectifs opérationnels, plutôt que de la formation à la pièce, on se faisait regarder avec des yeux ronds comme ça. Maintenant, les appels d'offre précisent ce genre de chose.

Ainsi, à l'époque où les chanteurs populaires chevrotaient *Travailler c'est trop dur*, l'entreprise distri-

bua la formation au compte-gouttes. Elle y recourait pour remédier aux lacunes personnelles de sa main-d'œuvre. Au nouveau gestionnaire, elle disait : allez suivre une session en gestion du temps. À l'autre, elle proposait trois jours en planification, organisation et contrôle. Elle se souciait de l'épanouissement individuel sans se préoccuper du développement organisationnel.

En changement forcé, l'entreprise d'aujourd'hui redéfinit sa mission et ses attentes. Chemin faisant, elle constate qu'elle n'a que faire des cadres d'antan. Dorénavant, elle a besoin de communicateurs, d'animateurs et de superviseurs qui sachent évaluer le rendement d'un employé et lui fixer

des objectifs de rendement, de perfectionnement et de croissance. Malheureusement, communiquer, animer ou produire des évaluations, ce n'est pas inné. Il faut donc éveiller les habiletés du gestionnaire dernier modèle.

Un programme de formation intégrée tient compte de ces différents aspects tout en s'échelonnant dans le temps. Par exemple, une première session présente le nouveau rôle et, par le biais d'exercices, les participants identifient leurs forces et leurs faiblesses. Le cours suivant devient alors une initiation de base d'où émerge une vision commune de la gestion. Par la suite, le contenu se précise : conduite des réunions, leadership, planification ou, comme le veut la

mode, gestion de la qualité totale, du changement ou stratégique.

Tout comme on ne taille pas un pantalon sur mesure sans connaître le client, on n'élabore pas un programme de formation intégré sans prendre le pouls de l'organisation. Ce qui implique qu'avant de rédiger son offre de service, le consultant visite l'entreprise, s'informe de sa mission, du rôle et des tâches de chacun. Pour sa part, le CFC favorise également la mise sur pied d'un comité de coordination du programme qui regroupe à la fois des membres de la direction générale, un cadre de premier niveau et, si impliqué, un employé. Ensemble, ils vérifient et ajustent le programme proposé de façon à ce qu'il corresponde réellement aux besoins des gens. À la fin d'une étape, ce même groupe analyse les résultats : déroulement de la session, satisfaction exprimée et, à plus long terme, le transfert des connaissances dans la réalité de tous les jours.

« Le drame de la formation, c'est qu'il n'y a pas nécessairement la cohérence entre les messages diffusés et la pratique organisationnelle quotidienne. Par exemple, si une entreprise veut implanter l'évaluation du rendement, nous apprenons au chef de bureau à bien mener une entrevue. Par contre, dans son milieu de travail, il ne dispose d'aucun local, sinon un bureau placard, un bureau dépotoir ou encore un bureau vitré qui ne permet aucune intimité. Un autre exemple : on dit à un contremaître qu'il gère quotidiennement 100 millions \$ et qu'il est maître dans son atelier. Sauf qu'il ne peut acheter un canif de 10 \$ sans la permission de son patron qui devra à son tour l'obtenir de son patron, etc. Il y a donc un léger décalage entre le premier et le second message qu'on lui lance. »

Outre d'assurer un suivi, le rôle du comité consiste justement à poser un diagnostic des incohérences. Et, bien sûr, d'éviter à tout prix que ses constatations demeurent lettre morte. C'est pourquoi l'animateur achemine aux membres du comité les commentaires reçus au fil des jours. C'est pourquoi aussi ces derniers en saisissent la haute direction le plus tôt possible. « Habituellement, elle sait ; mais, elle n'a pas toujours fait le lien entre ce qu'elle veut et l'importance des aménagements physiques ou autres. »

Depuis une dizaine d'années, l'entreprise culbute d'un changement à l'autre. Obligée de se transformer à un rythme effarant, on peut difficilement la condamner pour multiplication d'incohérences. Cependant, sa lenteur à réparer les pots cassés lui mériterait parfois une bonne tape sur les doigts. Ce n'est pas pour nourrir la guerre que syndicats et travailleurs réclament des cours à haute voix.

Dans ce contexte, le programme de formation devient avant tout un moyen de véhiculer les nouvelles valeurs, les nouvelles façons de faire. « Actuellement, un mouvement se dessine : l'augmentation des postes de conseiller. Ce qui, en terme de formation, implique de préparer l'individu à jouer son rôle conseil. Plutôt que d'être responsable en sélection du personnel, il conseillera le gestionnaire afin de l'aider à se choisir du personnel. »

Parce que l'entreprise d'aujourd'hui se dynamise, de nombreuses boîtes de formation privilégient une approche pédagogique active. « Quand on forme un gestionnaire,

Le profil du nouveau gestionnaire

PRODUIT du baby boom, il a joyeusement traversé la révolution culturelle. À l'université, à la fois soucieux de son bien-être et du bonheur des autres, il oscillait tantôt vers les sciences humaines, tantôt vers l'administration. Fier et confiant, ce conquérant de l'avenir s'inscrit au sein des 54 % de travailleurs qui, demain, formeront le gros du bataillon de la main-d'œuvre québécoise. Il y a fort à parier qu'avec lui le milieu de travail se dynamisera.

Innovateur, il tourne le dos au train-train quotidien mais fonce à toute allure vers la nouveauté. Cet intuitif sait bien qu'il y a plusieurs façons de faire les choses... Il est avant tout un être humain qui a le sens des affaires. De sa voiture, il téléphone aux amis, aux enfants, aux collègues et son fax personnel résout en partie ses problèmes de correspondance. Tantôt rêveur, tantôt visionnaire, il ne dédaigne pas plonger dans l'action. Au contraire. Du risque, il fait sa chance. Bref, le nouveau gestionnaire est un entrepreneur.

Il jongle parfaitement avec ses dimensions rationnelles, affectives et physiques. Chez lui, tout est équilibre. Il grossit son compte en banque, prend soin de sa santé, s'amuse avec ses enfants. Ouvert à autrui, il connaît ses propres limites et ses buts ne laissent planer aucun doute. Avec une telle personnalité, rien d'étonnant s'il milite en faveur d'une gestion intégrée. Le fer de lance de son entreprise : l'harmonie des systèmes, une saine coordination entre les activités et les ressources, une interaction soutenue entre les principaux acteurs.

À la fois curieux et avisé, le gestionnaire du futur se ressource sans fin : les nouvelles approches n'ont guère de secret pour lui. Créatif, cet ami de la synthèse valorise la participation active. Somme toute, ce généraliste entraîne tout le monde dans ses rêves les plus fous. Des rêves qu'il réussit toutefois à bien asseoir dans la réalité !

la capacité de réaliser un plan d'action adéquat importe davantage que l'acquisition de connaissances en planification. » Ainsi, on délaisse largement la théorie au profit de la pratique, et le jeu de rôle fictif trouve de moins en moins d'adeptes. Aujourd'hui, on travaille sur du concret ! On étudie le vrai plan d'action de la compagnie ou, en équipe de deux, on discute le problème de l'un ou de l'autre et, ensemble, on essaie de trouver la solution.

Pour maximiser la rétroaction, le participant invite un collègue à participer à sa prochaine réunion d'équipe. Peu importe si son complice travaille au sein d'une autre organisation. Pourvu qu'il respecte la date et l'heure et, bien sûr, qu'il lui transmette le fruit de ses obser-

Voir page 9 : Émergence



LA CORPORATION PROFESSIONNELLE
DES COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS
DU QUÉBEC

UN EXPERT COMPTABLE EN GESTION DES AFFAIRES



«La convergence croissante des technologies de communication appelle une gestion toujours plus efficace de l'information, ressource de pointe des années 90.

Face aux exigences de ce monde nouveau, le titre professionnel c.g.a. m'apparaît garant d'une solide rigueur d'analyse et la promesse de meilleures décisions. À mon avis, ce savoir stratégique devient essentiel à l'exercice d'un véritable leadership en affaires».

YVON GENDRON, c.g.a.
Vice-président Finance
et trésorier
Québec-Téléphone

*Fier
d'être...*

Fusionner signifie créer une troisième culture

Louise Jacques

Au cours de la dernière décennie, une nuée de gens d'affaires ont dû envisager sérieusement sur la possibilité de fusionner ou de vendre leur entreprise. Au pays, révèle Venture Economics, les regroupements et achats d'entreprises ont franchi la barre des 20 milliards \$ au cours du premier semestre de 1989. Soit 39 % de plus qu'à l'hiver et au printemps 1988. Et, ce n'est pas l'arrivée du libre-échange qui brisera la vague...

Si les gens d'affaires ne se cabrent plus à l'idée d'unir leurs entreprises, les employés, par contre, se mobilisent dès l'annonce d'une fusion. L'insécurité engendrée par l'ignorance, la crainte de perdre son emploi ou la peur du lendemain font naître l'incertitude et décroître la productivité. Si la prise de décision ne fait plus courir le temps, l'intégration des ressources humaines progresse à pas de tortue.

« Heureusement, les chefs d'entreprises ont perdu leurs illusions, constate Pierre Dumont, associé chez Price Waterhouse. Ils sont maintenant conscients qu'il passe de trois à cinq ans avant qu'une fusion se réalise complètement. »

Conscients peut-être, mais généralement mal outillés. Voilà pourquoi, en 1988, le Centre de dirigeants d'entreprises confiait à Pierre Dumont le mandat de mettre sur pied une table de réflexion. Depuis, tout autour, des têtes d'affaires montréalaises étudient les impacts négatifs de la fusion ou de l'acquisition sur l'employé et, du coup, sur l'entreprise. Des pistes de solution ont été élaborées ; il reste à tracer le chemin qui mène à la réussite...

En somme, explique M. Dumont, riche de l'expérience des différents participants, la table vise deux objectifs précis : l'identification des facteurs clés nécessaires à une réorganisation productive des ressources humaines ; la description des événements, contrôlables et non contrôlables, qui touchent le plus fréquemment ces mêmes ressources humaines. Dans l'éventail, le degré de concertation précédant l'intégration, les communications internes et externes, le mode de compensation des congédiements, l'intervention de tierces parties ou encore l'impossibilité de prévoir suffisamment la réaction du personnel de l'entreprise acquise. Bref, tandis que les penseurs d'hier jonglaient avec les aspects froids (la loi et la finance), Pierre Dumont et ses complices tentent d'humaniser au maximum une toute autre réalité de l'entreprise québécoise.

Humaniser signifie évidemment prendre soin des hommes et des femmes qui, jour après jour, endossent les couleurs de l'entreprise. Un capital doré car, comme l'explique Mauril Gagnon, conseiller en management au Centre de formation et de consultation, s'il a le poids léger dans la balance de décision, il demeure l'un des principaux gages de réussite de la fusion. Aussi, dès l'enclenchement du processus, les décideurs doivent s'inquiéter du sort de leur main-d'œuvre.

Au point de départ, la photo des entreprises impliquées révélera les

particularités propres à chacune. Une étape qui consiste à identifier, par exemple, la culture des deux organisations, le personnel clé, la structure des responsabilités et les conditions de travail. C'est aussi le moment où on évalue s'il aura coupure de personnel. Un personnel qui, bien souvent, n'apprendra la triste nouvelle qu'à la toute dernière minute. Pour faire passer la pilule, certains employeurs font appel à un spécialiste en relocalisation ; d'autres, invitent un consultant en planification financière et

fiscale afin de conseiller les employés quant à la façon de gérer la prime de séparation.

« Les dirigeants doivent aussi réfléchir sur la culture d'entreprise qu'ils entendent véhiculer, insiste Mauril Gagnon. Par exemple, chez l'un, les contremaîtres organisent des réunions d'équipe ; chez l'autre, ils n'y sont pas autorisés, parce qu'on considère cela comme une perte de temps. Si on fusionne sans penser à la façon d'intégrer deux cultures différentes, sans se dire quel type de gestion on entend pri-

vilégier, on court vers l'échec. » « Et, enchaîne Pierre Dumont, le plus rapidement on oublie qu'on vient de telle ou telle boîte, le plus rapidement se fait l'intégration. »

Il importe donc que les gens des deux entreprises fusionnées conjuguent leurs efforts en vue de la création d'une troisième culture qui traduira la toute nouvelle réalité de l'entreprise. Pour en favoriser l'émergence, des rencontres fréquentes seront planifiées. À l'ordre du jour : l'information (le pourquoi de cette décision), les résul-

tats visés, les effets possibles et les problèmes identifiés. Évidemment, la participation active sera encouragée.

Le succès repose rarement sur l'ignorance. D'où la nécessité de rappeler et, au besoin, de préciser la situation recherchée. D'où aussi l'importance d'une rétroaction régulière. Du haut vers le bas, mais également en sens inverse. Car, évoluant au cœur de l'action, il n'est pas rare que le travailleur sache, mieux que quiconque, là où le bât blesse...



Quel programme de MBA compte 6 présidents de compagnie,



5 ingénieurs, 2 diététiciennes, 1 juge



et 65 autres professionnels chevronnés?

Le Programme de MBA pour gens d'affaires de l'Université Concordia

Depuis 1985, le Programme de maîtrise en administration pour gens d'affaires de l'Université Concordia (Executive MBA Program) est dirigé par une équipe de professeurs de renommée internationale et d'experts-conseils choisis parmi les leaders du milieu des affaires montréalais. Ce programme unique est conçu pour les cadres qui veulent obtenir un diplôme de MBA tout en continuant à travailler à temps plein.

Pendant une journée entière par semaine (le vendredi et le samedi en alternance), durant quatre semestres, les participants, qui ont en moyenne dix ans d'expérience professionnelle, suivent les cours en anglais, dans des locaux spécialement conçus pour eux. L'investissement de 12 250 \$ par année comprend tous les manuels, les logiciels, le matériel didactique distribué en classe ainsi que les repas et des rafraîchissements.

Pour de plus amples renseignements au sujet de ce programme innovateur, soyez des nôtres lors d'une **soirée d'information** qui aura lieu le mercredi 11 avril 1990 à 17 h 30 dans nos bureaux du 1550, boul. de Maisonneuve ouest, suite GM-407 (metro Guy-Concordia), ou téléphonez-nous au (514) 848-2993.



UNIVERSITÉ
Concordia

L'excellence en gestion des affaires

Programme MBA pour gens d'affaires
1550, boul. de Maisonneuve ouest,
Suite GM-407
Montréal (Québec) H3G 1M8



Face au vieillissement de la main-d'œuvre, la gestion de l'équilibre

Jean-Marc Papineau

Signe des temps, un nouveau type de gestion s'implante, lentement mais sûrement, au Québec : la gestion de la main-d'œuvre vieillissante.

Au début du prochain millénaire, le Québec aura l'un des taux de vieillissement les plus élevés du monde occidental : en 1956, il y avait 100 travailleurs pour faire vivre 25 retraités ; en l'an 2000, ils devront en faire vivre le double ! Les entreprises commencent à subir le choc démographique. Déjà, la moyenne d'âge des salariés atteint 45 ans. Cette réalité démographique, combinée avec une récente tendance sociale, la retraite anticipée (un travailleur sur trois tire maintenant sa révérence entre 55 et 64 ans), oblige les gestionnaires à redéfinir leur politique de ressources humaines. De plus en plus, le défi consiste à trouver et maintenir un judicieux équilibre entre la main-d'œuvre âgée et expérimentée et celle plus jeune et dynamique de façon à préserver une productivité maximale.

Avec l'accord récent du libre-échange, la mondialisation croissante des marchés, l'explosion des nouvelles technologies, les vagues de fusion, de rationalisation et de restructuration, les entreprises doivent faire preuve d'une capacité

d'adaptation sans précédent pour survivre d'abord, prendre de l'expansion ensuite dans un monde de concurrence accrue. Sans un personnel hautement qualifié, une telle capacité d'adaptation est pour le moins compromise.

Pourtant, à l'heure actuelle, à peine 5 % des entreprises québécoises se préoccupent de la composition démographique de leur main-d'œuvre, un facteur-clé du niveau de compétitivité, souligne Paule Brassard, directrice générale de Brassard, Leblanc, Plamondon, un groupe-conseil en ressources humaines spécialisé en consultation et formation-retraite. « Dans le contexte économique actuel, les taux d'embauche et d'attrition sont très faibles, particulièrement dans les secteurs public et dans les industries des secteurs mous. La main-d'œuvre est donc avant tout composée de baby-boomers dans la fleur de l'âge. Or, dans le cadre des indispensables programmes de recyclage, il n'est guère rentable pour l'employeur et guère motivant pour l'employé à l'aube de la retraite de s'engager dans la voie du ressourcement et du perfectionnement. » Seule façon d'éviter une telle situation problématique : l'injection régulière de sang neuf et l'émondage périodique du personnel grâce à des programmes de pré-retraite.

Autre conséquence du vieillissement de la main-d'œuvre : les coûts directs et indirects liés à la



PHOTO ROBIN EDGAR

Pauline Brassard et Gilles Plamondon, deux experts-conseils en planification de la retraite, ont lancé un cri d'alarme aux entreprises pour une gestion adéquate de la main-d'œuvre vieillissante.

rémunération s'accroissent. De même, les employés ayant une grande ancienneté sont mieux protégés, ce qui les rendent encore moins mobiles. De telles pratiques de rémunération et de protection accélèrent le vieillissement de ressources humaines et alourdissent les coûts de production.

Le principal outil de gestion de la main-d'œuvre vieillissante est la planification-retraite. « Les employés de 50 ans et plus, explique Gilles Plamondon, associé chez Brassard, Leblanc, Plamondon, ne constituent pas un groupe homogène. Certains ont un excellent taux de motivation et de productivité. D'autres sont fatigués, déqualifiés et attendent avec résignation l'heure de la retraite. Combien coûte à l'entreprise ces retraites déguisées en baisse de productivité, en absentéisme chronique et en invalidité ? Or, l'expérience montre que 10 % des participants à notre programme de planification-retraite réorientent leur carrière ou prennent carrément une retraite volontaire après avoir fait le

tour de la question en toute connaissance de cause. Et ce pourcentage augmente dans un contexte d'abaissement de l'âge normal de retraite sans réduction des indemnités de départ.

Cette accélération des prises de retraite diminue ainsi de façon significative la masse salariale, facilite le renouvellement du personnel en douceur et offre aux employés la possibilité de se garantir une retraite plus sécurisée. Et du point de vue des ressources humaines, les employés se sentent bien traités, l'employeur rehausse son image corporative et améliore ses relations de travail. Certes, les coûts inhérents à un programme de pré-retraite sont substantiels à court terme, mais l'entreprise récupère assez rapidement son investissement grâce à l'abolition des postes.

Malgré tout, nombre d'entreprises québécoises sont réticentes à dépoussiérer leur gestion des ressources humaines. « C'est souvent au niveau des conseils d'administration que les résistances sont les plus fortes, fait remarquer Pauline

Brassard, surtout dans un contexte de restrictions budgétaires. Ils ne voient que les dépenses occasionnées par un programme de planification-retraite, pas les bénéfices dont certains sont concrets, mais non-tangibles. Et les employeurs n'offrant pas de fonds privés de pension, (environ 65 % des entreprises québécoises), nous répondent qu'ils ne veulent pas payer à leurs employés un programme pour qu'ils se rendent compte qu'après toute une vie de travail, ils sont pauvres ! »

Il y a deux ans, la minoterie Ogilvie a décidé d'intégrer la gestion démographique dans sa stratégie globale de modernisation. Située à proximité du canal Lachine, l'usine tombait en désuétude, les coûts de production étaient l'un des plus élevés de toute l'industrie canadienne, le marché domestique n'était plus totalement acquis, la moyenne d'âge des employés étant supérieure à celle des concurrents directs, dépassant les 53 ans. Des symptômes qui affligeaient d'autres entreprises du quartier : Northern Electric, Redpath, Coleco, Sherwin-Williams, toutes fermées.

« Au lieu d'envisager la solution facile d'une fermeture pure et simple, affirmait le directeur de l'usine, Robert Grynszpan, au colloque « Connaissez-vous l'âge de votre entreprise », qui s'est déroulé à Montréal le 6 mars dernier, nous avons décidé de faire des changements technologiques qui transformeront notre usine en une entité de production ultra-moderne pour, d'abord, survivre dans le nouvel environnement canadien et, plus tard, être capable de s'accaparer une part du marché américain.

Présentement, près de 200 personnes travaillent à l'usine du sud-ouest de Montréal. Les changements technologiques vont entraîner une réduction « dramatique » du personnel actuel. Pour atténuer le choc, d'une part, et atteindre un sain équilibre démographique du personnel d'autre part, la direction a mis en place une série de mesures : changements étalés sur trois ans, programme d'information continue, amélioration du plan de pension de base, relocalisation dans les autres usines de l'entreprise, programme de formation pour accroître la polyvalence des employés actuels, création d'un programme d'accroissement de l'attribution et de planification-retraite. « Les bénéfices pour notre entreprise, dit M. Grynszpan, ne sont pas mesurables, mais il est clair que ces programmes ont établi une base de confiance et de respect entre tous les intervenants. Nos décisions pragmatiques prennent en considération l'aspect humain et émotionnel pour diminuer au maximum l'impact des grands changements qui s'en viennent dans notre usine. »

Collège de Bois-de-Boulogne

L'éducation des adultes

LA FORMATION SUR MESURE DANS LES ORGANISATIONS

Le Collège de Bois-de-Boulogne offre aux cadres et chefs d'entreprises des interventions de formation sur mesure en

- Gestion de la qualité
- Gestion du changement
- Gestion participative
- Évaluation du rendement

Il assure la formation de la relève des contremaîtres et superviseurs avec un programme intégré en

GESTION D'UNE ÉQUIPE D'EMPLOYÉS ET D'EMPLOYÉES

(A.E.C.)

Informations: Jocelyne Handfield
Conseillère en formation
332-3000 poste 345

10555, avenue de Bois-de-Boulogne
Montréal, Québec H4N 1L4 332-3000



Une communication à présenter!

Une entrevue à la radio ou à la télévision à préparer!

Des services à la clientèle à améliorer!

PARLIMAGE vous offre des sessions de formation adaptées à vos besoins

- Faire face au public et aux médias
- Préparation de conférenciers et de panellistes (avec ou sans audio-visuel)
- Techniques d'accueil

Nos personnes-ressources sont des professionnel-le-s reconnu-e-s :

France Arbour Pierre Devroede
Maryse Baribeau Lise Garneau
France Capistran Jean-Pierre Morin

et plusieurs autres

Maîtrisez votre image et votre message PARLIMAGE !

4398, boul. St-Laurent, suite 103, Montréal (Québec), H2W 1Z5
Tél : (514) 288-1400



L'information interne, un réseau bidirectionnel

Guy Lefebvre

Les techniques modernes de gestion font appel au potentiel des employés de tous les niveaux de la pyramide hiérarchique. La vague de fusions, acquisitions et de réorganisations exige des entreprises qu'elles mettent sur pied des programmes de formation de leur personnel. Mais que fait-on après ? Après avoir bien assis ses nouvelles structures, bien rodé ses systèmes de gestion, bien formé son monde ?

On l'informe. Et de façon continue.

« Aux États-Unis, les statistiques démontrent qu'environ 50 % des fusions ont de sérieux ratés quand elles ne sont pas totalement... ratées, affirme Yves Dupré du cabinet conseil montréalais Bazin, Dumas, Dupré, Sormany. Bien sûr, les problèmes d'ordre financier expliquent la moitié des échecs, ajoute M. Dupré, mais je gagerais ma chemise que l'autre moitié des catastrophes est directement imputable au manque de communications internes, à l'incapacité d'établir des liens entre les deux entités appelées à vivre sous le même toit corporatif. »

Quand on s'attaque à un nouveau mandat en communications internes, il faut chercher d'abord et avant tout à bien connaître l'état d'esprit des gens qui devront vivre ensemble. « On procède par sondage quantitatif ou par recherche qualitative. Si le budget le permet, l'approche qualitative sera privilégiée car elle permet aux gens de nous rencontrer, nous qui sommes de l'extérieur, et de parler librement de leurs préoccupations, plutôt que de répondre à un questionnaire. »

Si les entrevues avec le personnel permettent de poser un diagnostic, elles indiquent aussi quelle voie il faudra emprunter pour vraiment toucher ce public interne. Dans un deuxième temps, on tracera un plan d'action que les plus hautes instances devront appuyer concrètement et qui comprendra habituellement un volet formation en information.

Car les diplômés en gestion ne confèrent pas nécessairement une compétence en communication. Ce qui serait un atout important puisque la communication interne, ce n'est pas uniquement l'affaire des rédacteurs du journal d'entreprise,

mais celle des travailleurs de la base et des gestionnaires de tous les niveaux qui devront établir et maintenir des contacts entre eux, créer des mécanismes d'échanges qui devraient, idéalement, devenir seconde nature pour tous.

« Poser un diagnostic et tracer un plan d'action, affirme Yves Dupré, est un exercice qui peut prendre de six à huit semaines. L'implantation du plan de communication, lui, s'étalera sur plusieurs mois. Mais il reste que les effets bé-

néfiques peuvent se faire sentir très rapidement ; dès que les employés, en fait, sentent qu'il y a des canaux ouverts par lesquels ils peuvent aller chercher de l'information et donner leur opinion.

« Autant on planifie minutieusement les aspects financiers et juridiques d'une réorganisation, d'une fusion ou d'une acquisition, autant on devrait réfléchir sérieusement à l'importante opération information qu'il faudra faire dès l'annonce du changement et de préférence

avant que la nouvelle ne filtre, conclut Dupré. »

Où doit être rattaché le service d'information interne ? De préférence, au bureau du président. Au même titre que les communications externes. Pourquoi alors y a-t-il une tendance à greffer les communications internes au service des ressources humaines ? Sans doute parce que c'est là qu'on retrouve les gens les plus sensibilisés aux préoccupations des employés. Cependant, la crédibilité du direc-

teur des ressources humaines est dangereusement compromise s'il se trouve, cette semaine, assis à la table de négociations et, la semaine prochaine, en train de vendre un programme de communications aux employés. À moins que l'entreprise ne soit assez grande pour qu'on y mette en place deux groupes tout à fait distincts : un qui se préoccupe des ressources humaines comme telles et l'autre qui négocie et gère la convention collective.

Les séminaires de l'ÉTS,

le savoir-faire des professionnels

Outils Professionnels

L'informatique du gestionnaire
Introduction à la micro-informatique
Exploitation d'un micro: le DOS et ses outils
Se servir d'un PC pour communiquer
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
Des logiciels performants en charpente et structure
ISDN: les réseaux numériques d'intégration de services
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
Les achats en informatique
L'analyse de la valeur
L'analyse de la valeur en construction
Nouveaux produits et croissance d'une entreprise
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 1er mars 1990 et le 21 juin 1990

Pour obtenir le prospectus
(514) 289-8830

Université du Québec
**École
de technologie
supérieure**





Le virage de la qualité : il y a loin de la coupe a

Jean-Marc Papineau

Mauvaise utilisation des ressources, coûts de fabrication excessifs, personnel démotivé, technologie dépassée, délais trop longs, produits défectueux, clients insatisfaits, ventes anémiques... Si la qualité se paie, du point de vue du consommateur, la non-qualité se paie encore plus, du point de vue des entreprises. De 20 % à 40 % de leur chiffre d'affaires, selon les experts. Un total de 10 milliards \$ pour l'ensemble des entreprises québécoises.

Depuis une dizaine d'années, on a parlé successivement au Québec de gestion à la japonaise, de l'entreprise du troisième type, de l'option zéro-défaut, du concept de qualité totale. Mais le bon vieux taylorisme a la vie dure ! « Les entreprises québécoises qui ont véritablement négocié le virage qualité totale se comptent sur les doigts d'une main, affirme Aldéi Darveau, associé principal de la firme Qualisys. La majorité n'en sont encore qu'à leurs premiers balbutiements. »

L'explication en est sans doute que la qualité totale se situe aux antipodes de l'approche traditionnelle en gestion. Pourtant, comme le souligne Guy Lapière, associé principal chez Qualisys, toutes les écoles de pensée subséquentes au taylorisme ont cherché à remédier aux faiblesses de l'organisation dite scientifique du travail, qui a tant marqué notre société industrielle.

Pour les tenants du management scientifique, la faible productivité du début du siècle découlait d'un climat naturellement et inévitablement tendu entre patrons et employés, et ne pouvait être améliorée qu'avec l'instauration d'une stricte division des tâches de direction et d'exécution. Résultats de

cette vision : désintéressement, indifférence et absentéisme.

Après la Seconde Guerre mondiale, une nouvelle école de pensée plaça l'individu au centre de l'activité industrielle. Le travail est plus efficace s'il est effectué en groupe, ce qui permet de satisfaire les besoins d'estime de soi et de développement personnel. Les employés ne sont plus une masse anonyme et interchangeable à souhait. Avec la décennie 70 apparaît la notion de qualité de vie au travail. L'augmentation de la satisfaction professionnelle influence positivement le niveau de la productivité.

L'environnement stable des entreprises, la main-d'œuvre abondante, le faible niveau d'éducation et de revendications, le respect de l'autorité, la concurrence locale et limitée ont longtemps favorisé les principes de la division et de la standardisation des tâches propres au taylorisme. Mais depuis le début des années 70, ces réalités sont dé-

sormais mouvantes, imprévisibles et difficiles à enfermer dans un organigramme. À la production de masse succède une production ciblée destinée à répondre aux besoins d'un marché de plus en plus segmenté. La technologie aidant, les innovations se multiplient à une vitesse telle que la durée de vie des produits se raccourcit sans cesse, vite remplacés par d'autres plus fiables, moins coûteux.

« Dans ces nouvelles conditions, souligne Guy Lapière, on ne peut plus fonctionner avec la lourdeur et la rigidité administrative des systèmes de gestion traditionnelle. La poursuite de buts départementaux, même traduits en objectifs quantifiables ou mesurables, ne peut plus se réaliser de façon isolée du reste de l'entreprise, avec une pensée centrée sur le court terme. La gestion des organisations ne peut plus se faire au jour le jour, sans plan stratégique, sans vision globale à long terme... Cette visée globale

et à long terme constituent la base du mouvement de la gestion par la qualité totale. »

La qualité. N'empêche qu'on en parle depuis des décennies ! « Les techniques de contrôle de la qualité, rappelle Guy Lapière, ont débuté dans les années 20 dans le monde occidental, particulièrement chez les grands fabricants américains d'automobiles. Exercés par des inspecteurs en cours de fabrication et à l'entrée, elles n'ont cependant pas produits les effets escomptés : l'inspecteur était perçu comme un gendarme, ce qui incitait les travailleurs à dissimuler les défauts ! Les contrôles, au lieu d'être l'affaire de tous, ont été concentrés à un point tel qu'elles relevaient d'un département qui représentait parfois jusqu'à 10 % des effectifs de l'entreprise ! Cette approche a perduré jusqu'au début des années 80. »

Du côté oriental, l'intérêt pour la qualité n'a commencé que vers les

années 50, à l'époque où le général McArthur avait le mandat de remonter l'économie japonaise. Mais rapidement, les Japonais adoptèrent une approche de la qualité fort différente des Américains. « Étant les premiers à comprendre qu'on se dirigeait vers une économie mondiale, les dirigeants japonais ont saisi l'importance d'innover pour satisfaire tous les marchés et d'être flexibles tout en produisant un produit de qualité. Ils ont été les premiers à mettre concrètement en pratique le concept de la qualité totale, c'est-à-dire de faire en sorte que la qualité ne soit pas uniquement sur la chaîne de montage, mais aussi dans l'atelier, la table de dessin, etc. Ils ont été à l'affût d'informations que leurs bureaux de conception ont traduit en minuscules révolutions technologiques. De plus, cette qualité s'obtient par la prévention et la responsabilisation des employés et non par la multiplication des inspecteurs de fabrication. »

Ces deux courants (occidental et oriental) à l'évolution parallèle ont, ces dernières années, fusionné en une véritable école de pensée : la gestion par la qualité totale, cette stratégie globale qui mobilise toutes les ressources de l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.

« Pour réussir cette qualité totale, affirme Guy Lapière, l'entreprise doit s'appuyer sur des facteurs fondamentaux qui complètent et supportent la satisfaction constante du client : une stratégie bien intégrée et comprise de tous, des systèmes opérationnels, financiers et techniques performants et des ressources humaines mobilisées autour de la réalisation de cette qualité. La notion de stratégie renvoie à la mission de l'entreprise, à sa raison d'être, aux valeurs véhiculées. Il peut s'agir de déterminer le segment de marché à atteindre, de créer l'image qu'on désire projeter, d'établir les standards de qualité qu'on veut réaliser au niveau du produit, de la qualité de vie au travail ou de la sécurité. Très souvent, l'implantation de la gestion par la qualité totale sert de

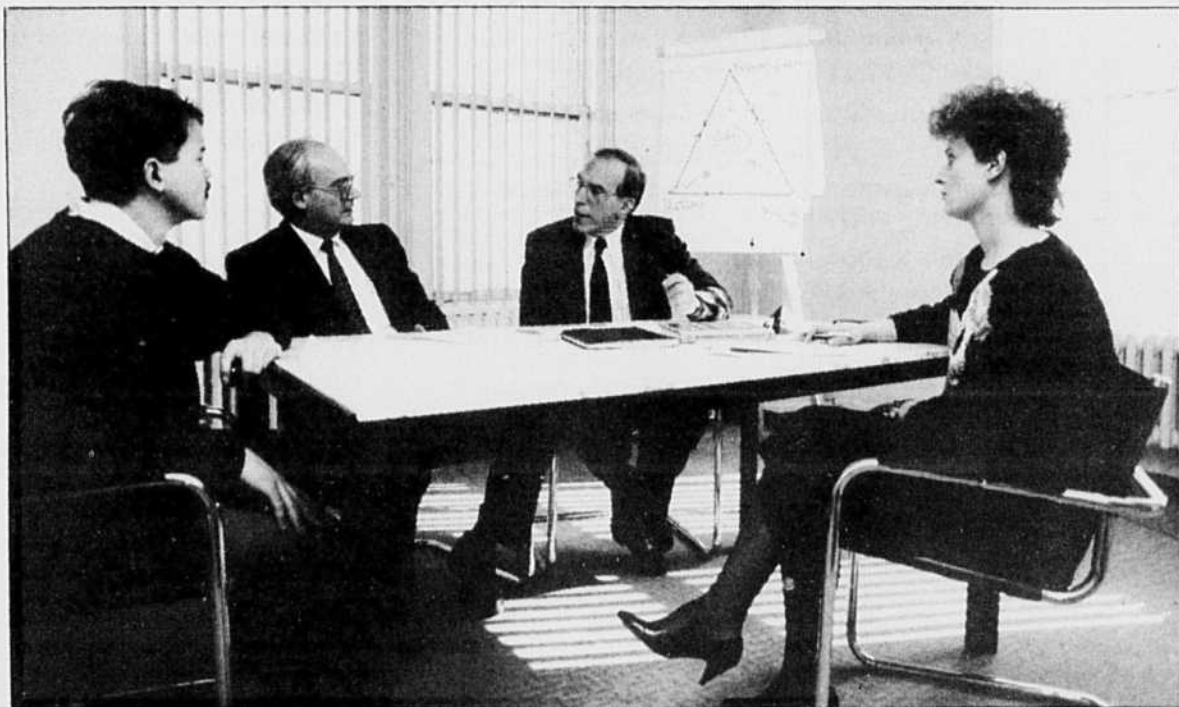


PHOTO ROBIN EDGAR

Nos entreprises ont jusqu'en 1995 pour se convertir concrètement à la qualité totale, expliquent Guy Lapière et Aldéi Darveau, deux experts en gestion de la qualité.

LA MAGIE DE LA COMMUNICATION...

• Création publicitaire

• Film et vidéo

• Événement promotionnel

• Média éducatif

... au service
de votre entreprise

JOIV
COMMUNICATION

249, rue Saint-Jacques, Bureau 300
Montréal (Québec) • H2Y 1M6
(514) 499-0222 • FAX (514) 499-1888



UNIVERSITÉ D'OTTAWA
UNIVERSITY OF OTTAWA

ANGLAIS LANGUE SECONDE

- À compter du 3 juillet 1990, l'Institut des langues secondes offrira des cours intensifs d'anglais langue seconde.
- Cours intensifs: session d'été de 6 semaines à raison de 21 heures par semaine (du 3 juillet au 14 août).
- Date limite pour la demande d'inscription: le 21 juin 1990.
- Pour de plus amples renseignements, s'adresser à:

L'INSTITUT DES LANGUES SECONDES
au 600, rue King Edward
Ottawa, Ontario
K1N 6N5
(613) 564-4020

On peut être célèbre et rester simple.

La Datejust de Rolex est une montre très recherchée, portant le titre envié de « Chronomètre » délivré par le Contrôle Officiel

Suisse des Chronomètres. Mais comme tous ceux dont les qualités sont indiscutables, elle reste sobre, ce qui la rend encore plus belle.

ROLEX



GAMBARD
Bijouterie
Vente et service technique
630-A Cathcart, Montréal, centre-ville
866-3876



aux lèvres

démarrage à une définition plus précise, voire à une redéfinition du projet d'entreprise.

L'amélioration continue de systèmes et des processus constitue le second élément fondamental sur lequel s'appuie ce type de gestion. « Penser en terme d'amélioration peut sembler étrange dans une ère où l'on est habitué de penser en termes de résultats ou d'objectifs, souligne Guy Lapierre. Cela constitue sans doute le changement le plus important. Au lieu de juger la performance des employés et de l'organisation en termes de quotas, du niveau de production ou des ventes ou de tout autre objectif numérique décrété de façon arbitraire et de récompenser les efforts mesurables que l'on peut comptabiliser sur une courte période, on se concentre sur les systèmes et les processus qui constituent les capacités réelles de l'entreprise.

La gestion par la qualité totale permet de résoudre les conflits internes découlant d'objectifs contradictoires ou inatteignables. Par exemple, le département de ventes, pour obtenir ses quotas, va faire des promesses que ne pourra réaliser le département de production. Les ingénieurs apportent trop vite le produit à la production. Ou les acheteurs font l'acquisition de matériel que l'entrepôt ne peut contenir. S'ajoute la peur de perdre son statut, de ne pas obtenir une augmentation de salaire ou une promotion, ou même de perdre son emploi si on ne rencontre pas ses objectifs quantitatifs. Alors, tous les moyens sont bons pour les atteindre, même si cela se fait au détriment d'autres collègues, d'autres départements.

« Ceci dit, précise Guy Lapierre, la gestion par la qualité totale ne signifie pas l'abandon complet à toute référence aux objectifs et aux standards de production. Simplement, on doit avant tout tenir compte de la capacité des systèmes et des processus à les atteindre. Gérer les processus représente la façon la plus sûre de garantir les résultats. »

Apparaît ainsi un nouveau modèle d'organisation où la pyramide des rôles est inversée. L'équipe de direction fait confiance à son personnel oeuvrant directement sur la ligne de front : le vendeur en contact direct avec le marché, le technicien en relation étroite avec les nouvelles technologies, l'acheteur avec les fournisseurs et l'opérateur avec les machines. Ceux-ci disposent d'une masse d'informations leur permettant d'apporter sans tarder les correctifs qui s'imposent. Bref, au lieu d'imposer des décisions prises dans une tour d'ivoire, la direction fait preuve de leadership en élaborant les plans d'amélioration continue, en dégageant des ressources pour la formation du personnel et en abolissant les barrières entre les départements pour qu'ils travaillent ensemble à solutionner les problèmes communs.

Voilà pour la théorie. Mais, en pratique, il y a loin de la coupe aux lèvres. « La qualité totale est une réalité marginale au Québec. Il y a beaucoup de relations publiques faites autour du concept, mais peu d'actions concrètes au sein de nos entreprises, estime Aldéi Darveau. Pourtant, un an et demi après l'entrée en vigueur du libre-échange et un an et demi avant la formation de l'Europe 92, le temps est drôlement



PHOTO ARCHIVES

Chez General Electric à Bromont, on a compris l'importance de donner aux employés le sentiment d'être utile et responsable.

compté ! Malgré ces nouvelles réalités commerciales, seules les compagnies québécoises faisant affaires avec les multinationales américaines prennent, pour l'instant, le virage de la qualité totale parce que pèse sur elles la menace que les contrats de sous-traitance soient distribués ailleurs. Trop d'entreprises attendent d'être acculées au pied du mur pour changer. C'est peut-être humain, mais à moins d'être strictement présent sur notre marché local, et encore, il sera de plus en plus impossible d'échapper à ce mouvement. Il en va de leur survie à moyen terme ! D'une façon générale, nos entreprises ont jusqu'en 1995 pour se convertir à la qualité totale. Sinon, il sera trop tard pour rattraper le temps perdu. »

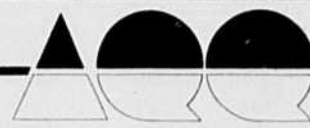
Jusqu'ici, on estime que 80 % des entreprises qui ont tenté de se convertir à la qualité totale ont échoué. « Et le taux d'échec chez nous continuera à être aussi élevé pour les deux ou trois prochaines années, prédit Aldéi Darveau. Car les dirigeants veulent des recettes miracles, des solutions rapides. Ils ont entendu les discours des gourous américains et français de la qualité, James Harrington et Hervé Sérieyx, et retenu qu'il suffit de le vouloir et de le proclamer. Nombre de nos patrons ont une image caricaturale de la qualité totale : pour

eux, ça se résume à de la gestion par slogans ! En fait, ils voudraient continuer à gérer comme auparavant et que les choses changent par la simple magie du verbe. Or, l'implantation de la gestion par la qualité totale provoque obligatoirement un point de rupture avec le passé. Gérer en fonction non plus des résultats, mais des processus par lesquels on réalise des progrès, c'est très loin des préoccupations de certains chefs d'entreprises et de la formation des cadres MBA. »

Un autre réalité, propre au Québec, ne favorise pas non plus le succès d'une opération de conversion vers la qualité totale : la grande mobilité des managers. « Nombre d'entre eux, dit Aldéi Darveau, demeurent deux ou trois ans dans une entreprise, puis vont poursuivre leur carrière ailleurs. Ces gestionnaires de passage ne font forcément que des choses à court terme. Pour faire de la qualité totale, c'est bon à rien ! »

En somme, le temps presse pour

les entreprises québécoises. D'autre part, pour réussir à implanter la gestion par la qualité totale, il faut plusieurs années, comme le démontre clairement l'exemple de la compagnie IPL, gagnant du Mercure de la qualité totale en 1988. Durement coincé entre ces deux réalités, nombre de compagnies d'ici vont souffrir... « Oui, mais d'autres vont profiter des expériences négatives des disparues pour prendre le relais », conclut les consultants de Qualisys.



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE LA QUALITÉ

L'Association québécoise de la qualité regroupe 650 membres répartis à travers tout le Québec et provenant des secteurs industriels et de services privés et publics. Un seul objectif les motive : l'amélioration de la qualité dans leur domaine respectif. Notre Association cherche à y répondre en leur permettant d'avoir accès à un milieu d'échange et de communication; en leur fournissant des outils et en les aidant à progresser vers l'atteinte d'une qualité totale.

CELA VOUS INTÉRESSE? FAITES COMME EUX, COMMUNIQUEZ AVEC NOUS: (514) 353-7191

André Turgeon

LA FORMATION...UN CHOIX STRATÉGIQUE

Maintenant au sein d'une équipe internationale, les experts-conseils de **Consultech** vous offrent:

- Planification corporative innovative et réaliste;
- Élaboration de plans détaillés de formation en entreprise;
- Obtention de subventions et d'aides gouvernementales pour vos projets - expansion/formation/R&D/marketing;
- Accès à une gamme complète de services de communication, de promotion et de marketing.

CCL Consultech Canada

membre du groupe Clarke Hooper plc
1 Place Ville Marie, bureau 2727
Montréal, Québec H3B 4G4
866-0844

*** Les spécialistes en développement d'entreprise ***

bip...

Pour mieux s'entendre

Bureau des interprètes professionnels
Conference Consultants
Services complets d'interprétation de conférence au Canada et à l'étranger.
1405, rue Bishop
Bureau 100
Montréal (Québec)
Canada H3G 2E5
Tél: (514) 843-6181
Fax: (514) 843-8944

Patricia Dyke
Caro Leman

Eva Richter-Wilde

Taos Selhi (AIIQ-STQ)

IPL, un précurseur sur la route de la qualité

Jean-Marc Papineau

La qualité n'est plus un atout, mais un préalable, affirme d'entrée de jeu Louis-Régis Tremblay, directeur approvisionnement et gestion de la qualité chez IPL, une entreprise de Saint-Damien-de-Bellechasse, près de Québec, spécialisée dans le moulage de pièces de plastique par injection, qui a remporté en 1988 le Mercure de la qualité totale décerné par la Chambre de commerce du Québec. Dès qu'on fait affaires avec un client majeur, comme nous avons avec le fabricant d'automobiles Ford, on ne peut plus se permettre de fournir des pièces de qualité inférieure. Désormais, on sélectionne les fournisseurs non plus en fonction du prix, mais de la qualité. Dans certains cas, il est même impossible de soumissionner si le fournisseur n'a pas de programme de qualité.

IPL est un précurseur dans ce domaine au Québec. Dès 1981, la compagnie implanta un tel programme. Car les rejets et les retours correspondaient, à l'époque, à 12 % du chiffre d'affaires. Ce qui est déjà, soit dit en passant, moins que nombre de compagnies d'ici ! Aujourd'hui, on parle d'un taux de 4 %, ce qui signifie une perte annuelle d'environ 2,5 millions \$. « Si on avait conservé notre taux du début des années 80, on ne serait probablement plus en affaires, estime M. Tremblay. Tandis que, maintenant, non seulement sommes-nous bien positionnés au niveau du marché local, mais on peut mieux affronter la concurrence étrangère. La qualité de nos produits permet de compenser notre désavantage d'être situé loin de nos marchés. Par exemple, nous avons pu concevoir avec Mazda des pièces d'automobiles qui sont li-



Le processus du contrôle de la qualité a permis à IPL d'augmenter la qualité de ses produits.

vrées aux usines Ford à travers tous les États-Unis, et même jusqu'au Mexique.

Dès le départ, IPL a compris qu'il fallait pratiquer la politique de l'étapisme. « Après que la direction ait été sensibilisée aux avantages de la gestion par la qualité totale et convaincue de la rentabilité d'une telle conversion, malgré les coûts inhérents d'implantation, nous avons formé l'ensemble de nos 425 employés, se remémore M. Tremblay. D'abord, en les initiant aux bienfaits globaux d'un tel type de gestion, tant pour l'entreprise que pour eux-mêmes. Puis, en les familiarisant avec certains outils spécifiques de gestion, comme le contrôle statistique du procédé qui permet de surveiller les variations des procédés de fabrication, de les améliorer et de s'assurer du maintien des gains obtenus au niveau de la fiabilité. » Cette formation indispensable est d'autant plus rentable

que le taux de rotation est très faible chez IPL.

Troisième étape, après celle de la sensibilisation et de la formation : l'implantation effective du processus de contrôle de la qualité. « L'implication croissante de la majorité de nos employés, poursuit M. Tremblay, permet de répandre le souci de la qualité dans toutes les étapes de production et à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. »

Dix ans plus tard, c'est loin d'être terminé ! Après avoir atteint la qualité optimale, IPL s'attaque maintenant à la phase de l'amélioration continue. Cela n'est réalisable que sur l'existence d'une gestion réellement participative. Chez IPL, la participation collective a pris forme en 1985, lors de l'agrandissement de l'usine de Saint-Damien. « L'équipe de gestion, explique M. Tremblay, a déterminé la surface supplémentaire nécessaire

et les employés ont été invités à faire eux-mêmes la conception physique de leurs lieux de travail et l'organisation des activités de leurs départements. » Expérience concluante.

Depuis lors, tant les cadres intermédiaires que les employés de la base sont impliqués dans les prises de décision. « Par exemple, les employés concernés formulent leurs recommandations lors de la définition de nos politiques d'achat d'équipement, souligne M. Tremblay. Ou encore, ils s'impliquent directement dans les modifications à apporter à nos équipements. De plus en plus, cet état d'esprit se reflète dans tous les éléments de la gestion quotidienne de l'entreprise. »

Tout cela ne s'est pas concrétisé sans heurts. « Chaque pas dans la direction d'une gestion complète par la qualité totale occasionne soit des résistances humaines, soit l'ap-

parition de problèmes techniques. Chez nous, le syndicat a favorablement réagi à l'ensemble de notre démarche organisationnelle. Il n'y a pas eu de réticence collective, seulement de la part de quelques employés qui hésitaient à endosser la responsabilité de la qualité de ce qu'il fabrique. Car, le revers de la gestion participative, c'est la responsabilisation ! Et au niveau des cadres intermédiaires, on a contourné les problèmes potentiels par une formation poussée et par une redéfinition revalorisante de leur rôle, passant de simple superviseur à celui d'animateur. »

Le personnel d'IPL serait-il devenu, au cours de la décennie précédente, des Québécois aux yeux bridés ? « Bien au contraire, répond M. Tremblay. L'un des principaux obstacles rencontrés en cours de route a été l'échec des cercles de qualité à la japonaise. La résistance était très forte à ce genre de changement rapide qui modifie, du jour au lendemain, les comportements professionnels. Au lieu de transposer le modèle asiatique, nous avons finalement inventé une formule mieux adaptée à la culture de notre entreprise : la formation de groupes ad hoc et permanents, oeuvrant à la résolution des problèmes, cadre plus flexible dans lequel les contremaîtres rencontrent à intervalles réguliers leurs groupes de travail à cette fin. »

Pour les prochaines années, IPL a maintenant comme double objectif d'aiguiser le réflexe de l'amélioration continue par une formation plus raffinée. Et d'intégrer la notion de qualité totale dès la conception de ses moules de fabrication et de ses produits, histoire de réduire encore plus son taux de rejet et de retour, de satisfaire davantage sa clientèle et de rayonner encore plus à l'extérieur du Québec.

« En définitive, conclut M. Tremblay, la qualité totale, c'est de prévoir les erreurs, plutôt que de les corriger au fur et à mesure et de les réduire. »

LE GROUPE CFC

Les spécialistes
des nouveaux défis
de l'entreprise

Québec

Téléphone : (418) 687-3737

Télécopieur : (418) 687-3740

Montréal

Téléphone : (514) 286-8212

Télécopieur : (514) 286-1500

Trois-Rivières

Téléphone : (819) 373-7030

Télécopieur : (819) 373-0791

- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
- FORMATION
- QUALITÉ TOTALE
- CONSULTATION EN MANAGEMENT
- DÉMARRAGE D'ENTREPRISE ET D'USINE
- FORMATION TECHNIQUE
- GESTION DE L'ENTRETIEN
- FORMATION ET SERVICES-CONSEILS POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF

◆ Gestionnaire

dans l'actualisation de soi que dans les combats chimériques : la famille accroche son cœur ; la vie spirituelle apaise son âme ; les loisirs huilent la mécanique de son corps. Toutefois, le passage ne se fait pas sans heurts. « Plutôt que de fondre ses multiples personnalités en une seule, il s'efforce à différencier ce qu'il est dans le public et dans le privé. Le malaise vient de là », estime M. Kodsi. Et voilà ! Le gestionnaire évolue sans cesse en plein paradoxe !

Ainsi, il se reconnaît le droit à la vie privée tout en exigeant l'implication et l'engagement affectif des gens qui gravitent autour de lui. Il rêve à la semaine de 32 heures, modifie son hygiène alimentaire, fréquente les clubs de santé. Mais, pour ne pas empiéter sur son temps de travail, il discute affaires à l'heure du lunch ou, pis encore, il évacue les entretiens de routine entre le jus d'orange et les deux rôties sans beurre.

« Pourtant, les gens disent que tout va très bien, qu'ils sont heureux, qu'ils font des voyages. En réalité, ils sont pressurés et je ne suis pas du tout certain que c'est ainsi qu'on s'approche de la qualité. »

L'ordre dans les affaires

Pour vous aider à voir clair dans le tourbillon des affaires, vous pouvez compter sur l'un des quelque 12 600 membres de l'Ordre des comptables agréés du Québec.

À titre de vérificateur ou de gestionnaire-conseil, le comptable agréé, en cabinet ou en entreprise, peut mieux que tout autre, à cause de sa formation, exercer son rôle de conseiller privilégié auprès des gens d'affaires. Il peut vous aider à tracer les grandes orientations qui assureront la croissance de votre entreprise.

Le comptable agréé est une ressource essentielle, surtout quand il s'agit de régler des problèmes d'information financière, de fusion d'entreprises, de planification financière, de fiscalité, d'informatique ou tout autre aspect financier de la vie d'une entreprise.

*Ordre
des comptables agréés
du Québec*



Entrevue avec le ministre de la Main d'oeuvre 1990 sera l'année de la formation professionnelle — André Bourbeau

Jeanne Morazain

L'année 1990 marque le début d'un temps nouveau au plan de la formation professionnelle. C'est du moins l'avis du ministre québécois de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, André Bourbeau. « Nous sommes en train de prendre le virage. À la fin de 1990, nous devrions avoir mis en place tous les éléments requis. Plusieurs de nos programmes auront été révisés, d'autres seront lancés. Il ne restera plus que le polissage final à faire. Le rôle des Commissions de formation professionnelle (CFP) sera révisé. Un document de consultation sera déposé au printemps. Suivra, à l'automne, un sommet sur l'investissement dans les ressources humaines. À l'automne également, un projet de loi sera présenté pour adoption avant la fin de l'année. Des mesures d'incitations fiscales pourraient être connues assez rapidement. La réforme fédérale du Régime de l'assurance-chômage est déjà avancée. La réforme de l'enseignement professionnel du ministère de l'Éducation est en cours. Le ministère de l'Industrie et du Commerce propose de nouveaux programmes qui subventionnent la formation dans les PME. »

Tout cela nécessite des sommes considérables. Le ministre Bourbeau s'attend à une injection de fonds de 1 \$ milliard entre le 1er avril 1990 et le 31 mars 1991. À la suite d'échanges avec le ministre fédéral Barbara McDougall, il se dit aujourd'hui confiant que les

350 \$ millions attendus d'Ottawa représentent un effort additionnel et s'ajoutent au 1,8 \$ milliard de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. « Il faut maintenant assurer une rentabilité maximale de cette injection de fonds », conclut le ministre.

« Nous allons de plus en plus nous tourner vers l'entreprise privée, prévient André Bourbeau. Il faut que les entreprises réalisent que c'est non seulement important de faire de la formation, mais aussi rentable. Il serait en fait suicidaire de ne pas en faire. La formation doit être considérée comme un centre de profit au même titre que le marketing. Les grandes entreprises le réalisent assez bien. Les PME beaucoup moins. Il s'agit donc de développer une nouvelle culture d'entreprise. »

Les 350 \$ millions dégagés par le Régime de l'assurance-chômage vont venir au Québec principalement par le canal des entreprises. Pour avoir accès à ces fonds, elles devront toutefois se doter de plans de formation approuvés par une Commission de formation professionnelle québécoise. « Si le Québec a le contrôle sur les plans de formation et sur la qualité des programmes, je ne peux trop me plaindre, commente le ministre. Bien sûr, je préférerais que les fonds transitent aussi par nous. Cela rend encore plus facile l'exercice d'un contrôle. Les négociations s'amorcent avec le fédéral. Nous sommes d'accord sur les objectifs, reste à convenir des moyens. J'ai confiance de trouver un terrain d'entente. Je demeure toutefois très vigilant. »

Des mesures d'incitation fiscale,

en vue de palier au sous-investissement des entreprises québécoises dans le domaine de la formation, devraient être mises en place prochainement. Le ministre des Finances les a annoncées dans son dernier budget, le Parti libéral a renouvelé son engagement à cet égard lors de la campagne électorale. Quelle sera la nature de ces mesures ? « Je ne le sais pas, répond André Bourbeau. Il appartient au ministre des Finances et à lui seul de choisir, parmi tout un train de mesures possibles, celles qui lui paraissent le plus appropriées et le mieux accordées aux programmes fédéraux. J'espère que le budget de cette année précisera ces mesures. Il m'apparaît évident que le gouvernement doit intervenir à court terme. J'ai bien sûr fait des recommandations. Au ministre des Finances de décider. »

Ces mesures pourraient être de plusieurs ordres : dégrèvements fiscaux pour la création par les entreprises de Fonds de formation ; création, sur le modèle des caisses de retraite, de caisses de formation gérées par un comité conjoint et auxquelles employeurs et employés contribueraient ; admissibilité des dépenses de formation professionnelle des entreprises à certains programmes d'aide financière, au même titre que les dépenses d'équipement ; traitement fiscal avantageux des sommes que les travailleurs économiseraient à des fins de formation ultérieure.

Une chose est certaine cependant : le gouvernement n'entend pas recourir à une taxe pour financer ses programmes de formation professionnelle, ni à une menace de taxe pour obliger les entreprises à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation professionnelle.

Les PME occupent une place prépondérante dans l'économie du Québec. Or, elles ne profitent pas pleinement des moyens techniques et financiers mis à leur disposition au chapitre de la formation professionnelle. Le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle finance les services conseils pour l'élaboration de plans de formation. Au cours de l'exercice financier 1989, il est resté de l'argent dans le tiroir-caisse. « Je veux amener un cheval à l'abreuvoir, mais je ne peux le forcer à boire », commente le ministre.

Pour vaincre leurs réticences et afin qu'elles ne puissent invoquer la complexité ou la lourdeur de l'opération, le gouvernement s'est engagé à simplifier les programmes, à les orienter vers la formation en entreprise et à limiter le nombre des intervenants. C'est dans cette optique qu'il faut envisager la réforme des Commissions de formation professionnelle qui deviennent en quelque sorte des guichets spécialisés. Elles auront la responsabilité de gérer l'ensemble des programmes de main-d'oeuvre. Le travailleur ou l'entreprise sera dorénavant piloté dans l'appareil administratif par un seul conseiller.

Les Commissions de formation professionnelle voient aussi leur rôle se transformer, ce qui se traduira par un changement de nom. Désormais appelées Commissions de développement de la main-



PHOTO JACQUES GRENIER

Selon le ministre André Bourbeau, il faut que les entreprises considèrent la formation comme un centre de profit.

d'oeuvre, elles iront au devant des entreprises, particulièrement des petites et moyennes, pour mettre en place des Comités d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) avant même qu'il ne soit question de licenciement, dès qu'il sera question d'adopter des innovations technologiques. Des CAMO de secteur pourront être créés comme on l'a fait récemment pour la mode et le transport. Cette nouvelle mission, proactive et préventive, des CFP coupe avec le passé : il n'est plus question de s'en tenir uniquement à identifier les carences et à placer des commandes de formation.

Contrairement aux autres provinces, le Québec n'a pas de systèmes d'apprentissage développés. Le ministre Bourbeau entend lui en donner un qui serait encadré par son ministère. « C'est une avenue qui n'a pas encore été exploitée et qui doit l'être. » Sa proposition, élaborée à partir de consultations, sera devant le Conseil du Trésor sous peu. « Le programme va être articulé d'ici la fin de l'année. J'espère qu'il sera opérationnel le plus rapidement possible. » Les entreprises en retireront des avantages. Un système d'apprentissage leur fournit une main-d'oeuvre supervisée à un coût peu élevé et un bassin dans lequel elles pourront recruter du personnel permanent sur la base d'une évaluation très concrète de son potentiel.

Le ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle travaille parallèlement à un programme de reconnaissance des acquis. Grâce à cette initiative, les travailleurs se verraient décerner des certificats attestant leurs compétences spécifiques. Ce document facilitera leur embauche ailleurs s'ils quittent l'entreprise où ils ont acquis ces qualifications.

Le ministre annonce enfin l'expansion du Programme d'aide à l'intégration à l'emploi (PAIE) destiné à la clientèle de l'aide sociale. Les résultats d'une expérience menée dans quatre centres Travail Québec, depuis septembre 1989 et dans 15 autres depuis janvier 1990, justifient la décision de le rendre disponible dans 15 autres centres.

PAIE subventionne pour six mois en totalité, s'il s'agit d'un organisme communautaire, et à 50 % dans le cas d'une entreprise, le salaire d'un bénéficiaire de l'aide sociale. Selon le ministre, ce programme confère un statut de travailleur au bénéficiaire qui reçoit

son chèque directement de l'entreprise. « C'est très valorisant et important sur le plan psychologique ». En accumulant ainsi de la formation et de l'expérience, il accroît ses chances de décrocher éventuellement un emploi stable. De plus, une personne dont le nom est ainsi intégré à la liste de paye de l'entreprise pourrait profiter d'autres programmes.

La réforme de l'enseignement professionnel entreprise par le ministère de l'Éducation s'ajoute aux autres initiatives gouvernementales pour donner le coup de barre en matière de formation professionnelle. Le ministère de l'Éducation pourrait jouer un rôle grandissant auprès des entreprises à la condition, nous dit le ministre Bourbeau, « d'offrir une formation de qualité, adaptée, la meilleure qui soit sur le marché. À compétence égale, notre préférence doit aller au réseau public mais notre objectif n'est pas de rentabiliser les équipements publics en éducation. »

L'approche des deux ministères est forcément différente. L'Éducation est centrée sur la personne et vise le relèvement général des connaissances. La Main-d'oeuvre est orientée vers le marché et cherche à identifier les carences et à les corriger. Les ministres Ryan et Bourbeau ont fait le pari de collaborer et de réussir un meilleur arrangement que par le passé.

André Bourbeau souhaite qu'on « évite le dogmatisme. Quand je vois à l'occasion qu'on refuse, dans des cours générés par mon ministère, des travailleurs parce qu'ils n'ont pas les pré-requis, je lève de mon siège. J'ai de la difficulté à accepter qu'un père de famille menacé de perdre son emploi ne puisse ajouter à ses compétences en devenant briqueteur parce qu'il n'a pas le secondaire 3. »

Investir dans la formation professionnelle apparaît comme une condition essentielle du développement économique futur du Québec. Ce n'est qu'en formant les jeunes et les travailleurs pour qu'ils puissent occuper les emplois en pénurie de main-d'oeuvre qu'on pourra espérer réduire le taux de chômage qui s'est maintenu autour de 10 % malgré la croissance. Le ministre de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle l'a compris et a donné un sérieux coup de barre. Aux entreprises de capter ce signal et de le suivre dans cette voie dont dépend, très souvent, leur survie même.

UN COUP DE FIL... ET NOUS RÉPONDONS À VOS BESOINS DE FORMATION



Améliorez la productivité de vos employés et réduisez les changements de personnel en investissant dans un programme de formation spécialement conçu et mis sur pied par les conseillers en formation de:

OPTIONS INDUSTRIELLES

Nous formons le personnel d'entreprises montréalaises depuis plus de 10 ans dans des domaines variés: techniques de gestion, de vente, de communication, service à la clientèle, bureautique, Micro-Informatique, services d'aide aux employés, santé et bien-être, langues et bien d'autres.

Un coup de fil et nos conseillers en formation vous en diront plus long sur nos programmes de formation. Appelez dès aujourd'hui pour savoir comment vous pouvez exploiter votre ressource la plus importante... vos employés

Appeler: Adrienne Davidson
Directeur, Ventes et Marketing
Options Industrielles

Téléphone: (514) 457-5036
Télécopieur: (514) 457-4730



une division du
CEGEP John Abbott

Miser sur le potentiel plutôt que sur l'acquis

Anne Pélovas

On en parle beaucoup au Québec. On en fait peu et souvent mal. Voilà succinctement résumée la position de certains experts sur la manière dont nos entreprises, surtout les PME, « font » de la formation à l'interne. Globalement, les grands discours sur la nécessité de la formation de la main-d'œuvre, sur ses bienfaits pour les entreprises en terme d'amélioration de la qualité ou sur son importance pour l'économie d'un pays l'emportent encore trop souvent sur les réalisations concrètes.

Au Québec, à peine un quart des entreprises déclarent avoir des programmes de formation pour leurs employés. La tendance, très nord-américaine, est de miser d'abord sur un bon recrutement, autrement dit de faire appel à des gens déjà formés ayant l'expérience nécessaire pour occuper tel ou tel emploi. D'après Viateur Larouche, professeur à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, « l'important pour un gestionnaire, c'est la description de tâches. Ensuite, il va chercher

quelqu'un qui rencontrera les exigences de l'emploi. Il retiendra le mieux formé. Les Japonais et les Scandinaves ont, eux, une démarche presque inverse. À la limite, ils définiront la tâche en fonction de l'individu retenu. Ce qui compte, c'est le potentiel du futur employé qu'ils se chargeront de développer par la formation ».

La différence d'approche est de taille. En donnant la priorité à l'acquis plus qu'au potentiel, on est évidemment moins porté à faire davantage de formation en entreprise. D'autant qu'elle coûte cher et qu'elle est encore considérée comme un luxe que seules les grosses entreprises pourraient se permettre. Dans les PME, on se préoccupe encore bien plus de production et de gestion financière que de ressources humaines.

Le tableau est à peine caricatural. Certes, on a beaucoup décroché des grands programmes nationaux. Toutes sortes d'entreprises se sont engagées d'elles-mêmes dans la voie de la formation, prenant conscience du lien direct existant entre elle et la performance ou l'efficacité quantitative et qualitative du travail. Mais, le constat global reste sombre : la formation en entreprise est peu développée et, sou-



PHOTO ROBIN EDGAR

Pour organiser concrètement les services de formation, il faut tenir compte des objectifs visés et des besoins précis de la clientèle avant de décider la bonne formule.

vent, mal orientée. Dans un sondage réalisé fin 1988 par la Fondation Ressources-Jeunesse, 72 % d'entreprises membres de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain admettaient ainsi ne consacrer aucun budget au recyclage de leurs employés. La moitié n'allouait pas non plus d'argent à leur perfectionnement !

Henri Lelion, expert-conseil en formation et perfectionnement du personnel, n'est pas tendre pour le monde des affaires. « La plupart du temps, les employeurs ne pensent à la formation que quand ils sont en

butte à un changement ». Il peut être technologique, concerner l'appareil de production, l'informatisation, la mise en service de nouvelles machines. Il peut aussi naître

Voir page 16 : Potentiel

UQAM

*Le savoir universitaire,
une valeur sûre!*

Programmation mars-avril-mai 1990

Sessions de perfectionnement en gestion

Clientèle visée : cadres, professionnels et gestionnaires d'entreprise

Marketing

Les études de marché / 25 avril / 250 \$
La vente et la représentation / 10-11 mai / 525 \$
La gestion des ventes à l'aide de Lotus 1-2-3 / 14-15 mai / 450 \$
Le marketing de services / 27 mars / 250 \$
Qualité des services et service à la clientèle dans les entreprises de service / 19 avril / 250 \$
La gestion du personnel en contact avec la clientèle dans les entreprises de service / 24 avril / 250 \$
La vente et le contact clientèle dans les entreprises de service / 30 avril-1^{er} mai / 525 \$

Gestion des pme

Formation de l'homme et de la femme d'affaires / 23 avril-16 mai / 350 \$

Ressources humaines

La motivation et la satisfaction au travail / 28 mars / 250 \$
L'analyse des besoins de formation / 24-25 avril / 525 \$
La résolution des conflits dans les entreprises / 7-8 mai / 525 \$
L'entrevue de sélection : outil de gestion / 2-3 mai / 525 \$
L'absentéisme du personnel / 30 avril / 250 \$
Simulation de négociation collective / 26-27 avril / 560 \$

Finances

Analyse financière pour non-initiés / 24-25-26 avril / 675 \$
La gestion financière à l'aide de Lotus 1-2-3 / 28-29 avril / 450 \$

Systèmes d'information

Analyse des systèmes d'information de gestion / 8-9-10-11 mai / 950 \$

Outils de gestion

La communication inter-individuelle : outil de gestion / 23 avril / 250 \$
La gestion du temps / 29 mars / 250 \$
Parole et présence en public / Atelier personnalisé / tarif horaire

Micro-informatique

Démystifier les micro-ordinateurs / 31 mars / 250 \$
Maîtriser le DOS par la pratique / 21 avril / 250 \$
Introduction à Lotus 1-2-3 / 7-8 avril / 450 \$
Lotus 1-2-3 avancé / 5-6 mai / 450 \$
Introduction aux bases de données : dBASE III PLUS / 26-27 mai / 450 \$
DOS intermédiaire : les compléments / 2 juin / 250 \$

Renseignements :

Service de formation sur mesure
Université du Québec à Montréal
Local M-3300
C.P. 8888, succursale A
Montréal (Québec) H3C 3P8
Téléphone : (514) 987-7928

DU NOUVEAU
au Centre
de perfectionnement

H.E.C.

La gestion du perfectionnement des managers : orientations et pratiques

14, 15 et 16 mai 1990
09:00 à 17:00

Les nouveaux défis auxquels votre organisation est confrontée sont susceptibles d'avoir des répercussions importantes sur les habiletés, les valeurs et les attitudes requises de vos managers. Ce séminaire vous donne l'occasion d'examiner de façon pratique un des facteurs clés du succès de votre organisation : le perfectionnement des managers.

Animateur :



M. Guy Archambault
L. Sc. comm., M.R.I.
M.B.E. (Harvard)

Après avoir été professeur titulaire à l'École des H.E.C., M. Archambault a œuvré pendant plus de dix ans comme formateur et consultant auprès de plusieurs grandes organisations des secteurs privé, public et para-public. Il est présentement à l'École des H.E.C. où il enseigne la gestion et conduit une importante recherche sur le perfectionnement des managers.

Participants : les cadres, des différents secteurs de l'organisation, qui sont soucieux du développement de leurs managers; (les responsables de la fonction ressources humaines/perfectionnement profiteront aussi de ce séminaire).
(Aucun préalable académique n'est requis.)

N.B. : Afin de favoriser des échanges enrichissants, le nombre de participants est limité; inscrivez-vous dès maintenant.

Pour inscription : communiquez sans tarder avec le Centre de perfectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales au (514) 340-6001.



Université du Québec à Montréal

◆ Potentiel

de nouvelles contraintes, imposées de l'extérieur, par exemple du fait de l'application de l'accord de libre-échange avec les États-Unis. Dans tous les cas, la formation est « réactive » et non « pro-active ». Pour réagir aux événements qui touchent l'économie et l'entreprise elle-même, l'adaptation matérielle et humaine est indispensable. Le problème, c'est que cette forme de réaction à court terme ne règle pas réellement la question fondamentale de l'amélioration de la qualité.

De plus, comme le remarque Viateur Larouche, la formation profite bien plus à ceux qui en ont le moins besoin qu'aux autres ! On privilégie les cadres au détriment des employés de plancher ou ceux qui ont déjà une certaine expérience dans l'entreprise plutôt que les jeunes. « Ceux-ci n'ont aucune facilité en matière de formation dans l'entreprise », remarque Irène Le Bot, directrice de la recherche et du développement à la Fonda-

tion Ressources-Jeunesse. Finalement, ce sont toujours les mieux lotis au départ qui bénéficient d'une prime à la formation en entreprise.

Dans l'ensemble, le monde des affaires utilise mal le levier de la formation. « On fait dans le spontané, constate Henri Lelion, le saupoudrage, sans stratégie, sans étude préalable et sans évaluation des résultats, autrement dit sans choix réel ». Viateur Larouche est aussi d'avis que les programmes de formation en entreprise présentent de grosses faiblesses, notamment au niveau du diagnostic des besoins qui doit précéder la mise en place d'un programme. « Les clichés les plus répandus sont de dire qu'avec la formation, on va tout régler, que ça ne peut pas faire de tort et qu'on a toujours quelque chose à apprendre ». Peu importe quoi ou presque !

La démarche de formation reste donc à un stade bien élémentaire. Tout se passe comme si, face à un problème rencontré dans l'entreprise, on l'expliquait par le seul fait que telle ou telle catégorie du personnel manquait de connaissances ou d'habileté. Le diagnostic est simple, la réponse par la formation l'est tout autant. Sauf que, dans près de 90 % des cas, le problème qui a servi de déclencheur à l'activité de formation n'est pas plus solutionné. Peine et argent perdus !

Les exemples ne manquent pas pour décrire un tel processus. Dans l'industrie, il est facile d'imputer à des employés de plancher la mauvaise qualité d'un produit, au lieu de regarder d'abord si le problème ne viendrait pas d'un défaut d'ajustement des machines, d'un entretien mal fait ou, carrément, de problèmes de gestion. Viateur Larouche remarque que, souvent, « la formation sert à masquer les vrais problèmes, à savoir des faiblesses au niveau des gestionnaires ». Selon lui, les chefs d'entreprise auraient donc tout intérêt, avant d'engager leur personnel dans une démarche de formation, à faire le ménage dans leur propre jardin.

Les faux-fuyants de la formation

Anne Pélovas

Viateur Larouche en connaît un rayon sur ce qu'il appelle les « faux-fuyants » de la formation. On trouve des pages assez féroces sur le sujet dans un ouvrage que ce spécialiste des relations industrielles a écrit il y a quelques années sous le titre *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*.

• **Punition** — Il y dénombre et dénonce sept travers de la formation en entreprise. Certains vont la concevoir comme une punition, infligée aux employés les moins bons dans leur travail. Pour ces « volontaires désignés d'office », on voit tout de suite le résultat : nul. Tout simplement parce que la formation ne peut pas, pour réussir, faire l'objet d'un processus autoritaire. Elle doit partir d'une étude des besoins de l'employeur et des employés. Impliquer ces derniers est le seul moyen d'utiliser la formation à bon escient.

• **Récompense ou vacances** — Très répandue, la formation-récompense est tout aussi inefficace. Dans ce cas, on accorde aux employés méritants le droit de suivre un stage. N'importe quoi fera l'affaire, puisque le but recherché n'a rien à voir avec la bonne marche de l'entreprise ou l'acquisition d'un nouveau savoir. Il s'agit seulement de récompenser un effort, comme sa variante « formation-vacances » (deux jours de congés aux États-Unis ou ailleurs). Cette formule est généralement plus ouverte aux cadres qu'à d'autres. Pour Viateur Larouche, c'est le type même du gaspillage. Aucun profit ne peut en être retiré par le participant, puisqu'à son retour, il ne pourra pas proposer de changements ou mettre en application ce qu'il pourrait avoir appris.

• **Standing** — Invitez à grands frais une personnalité internationalement connue, spécialiste de la qualité totale, par exemple, pour un séminaire d'une demi-journée ouvert aux cadres de votre entreprise et à l'extérieur : vous gagnerez sûrement le titre de l'entreprise la plus avant-gardiste, toujours à la recherche de l'excellence. Votre image de marque en sortira renforcée, mais ne comptez pas avoir fait oeuvre de formation pour votre personnel. Les résultats, dans ce domaine, ne seront nullement à la hauteur du boom publicitaire de l'événement...

• **Oeuvre sociale** — L'image paternaliste a la vie dure dans certaines entreprises... et la formation sert encore parfois à véhiculer une image du patron philanthrope qui prend davantage à coeur ses responsabilités sociales que son intérêt personnel.



PHOTO ARCHIVES

De la punition à la potion magique...

Dans bien des cas, on constatera, par exemple, qu'avant la renégociation d'une convention collective, des efforts de formation et de perfectionnement sont faits dans l'entreprise. But du jeu : permettre aux dirigeants de mettre en avant, dans la négociation, tout l'argent investi dans la formation quelques mois plus tôt. La stratégie diffère grandement de celle qui devrait être adoptée pour faire de la formation un véritable outil au service de l'entreprise.

• **Morphine** — La formation peut aussi être utilisée comme un médicament inoffensif, sans effets secondaires. Les cadres sont inquiets, victimes de stress. Rien de tel pour les calmer et leur redonner leur tranquillité d'esprit que de leur administrer une petite dose de stage pour échapper au quotidien du travail. Bel objectif, mais sans grande conséquence pour améliorer, en profondeur, la qualité de leur vie au travail.

• **Potion magique** — Autre solution de facilité : celle qui consiste à « faire » de la formation dans le but unique d'atténuer les résistances aux changements dans l'entreprise et de diminuer les craintes de certains face à l'arrivée de jeunes qui s'y adopteraient plus aisément.

De la punition à la potion magique, on rencontre ainsi de nombreuses variantes de formations détournées des objectifs qui pourraient servir l'entreprise, tout en satisfaisant les besoins légitimes de son personnel. Changer de cap en matière de formation est moins une question d'argent qu'une question de volonté des dirigeants.

CLUB 402 HOMME

- Costumes importés d'Italie 100% laine
- Coupe exclusive
- Nous avons un tailleur sur place pour vos retouches

1237,
rue de la
Montagne
(3^e étage)
Montréal
Tél.: 861-3636



Notre nouvelle
collection
Printemps-été 90
est
arrivée

AU SERVICE DE VOS RÉUNIONS



LE MANOIR DU LAC DELAGE

HÔTEL DE VILLÉGIATURE ET CENTRE DE CONGRÈS.

40, Ave du Lac, Ville du Lac Delage, (Québec) G0A 4P0

RÉSERVATIONS • QUÉBEC 848-2551 • MONTRÉAL 593-1084 1 800 463-2841

Une poignée de main courtoise. Des sourires attentifs. Un empressement à mieux vous servir. Oui, l'équipe au Manoir du Lac Delage met tout en oeuvre pour que vos réunions d'affaires soient un franc succès.

Dans un décor enchanteur alliant la détente à la réflexion, découvrez le confort de nos 10 salles de travail spécialement aménagées et de nos 110 chambres et suites. Laissez-vous séduire par notre fine gastronomie. Plongez dans un vaste éventail d'activités sportives! Récemment rénové, le Manoir s'est même doté d'une piscine intérieure. Vous aimeriez goûter à une hospitalité rafraîchissante lors de votre prochaine réunion d'affaires?

Optez pour le
Manoir du Lac Delage!





Les six règles d'or de la formation en entreprise

Anne Pélouas

Ne pas faire du « gaspillage » de formation impose de suivre des règles bien précises, une sorte de modèle de processus gagnant. L'objectif est évidemment que la formation en entreprise donne de bons résultats. Mais encore faut-il être capable de les mesurer ! Henri Lelion définit à cet égard six étapes importantes dans la mise en place et le suivi de tels programmes.

L'essentiel est d'effectuer dès le départ un diagnostic précis des besoins et pas seulement de ceux exprimés par les dirigeants ou les cadres de l'entreprise. « L'analyse de la demande doit se faire sur le terrain, dit Henri Lelion, avec toutes les personnes concernées, car la cueillette d'informations sur une base très large est le seul moyen de connaître les vrais problèmes. Ensuite, on peut les sélectionner et bâtir un programme adéquat. La formation est souvent la réponse donnée à la question « qu'est-ce qui doit changer ? ». Si vous la posez à un directeur, il vous dira plutôt que ce sont les individus qui ne sont pas assez compétents et il mettra rarement en cause les structures, les tâches ou les équipements ».

Pour faire, dans une deuxième étape, une bonne planification de la formation (payante parce que bien reçue) il faut qu'elle se rapporte précisément aux problèmes rencontrés sur le terrain. Souvent, on devra alors adopter une stratégie mixte de formation et de développement organisationnel. Dans cet esprit, les objectifs d'apprentissage à définir peuvent être très variés : être habile dans la connaissance d'un équipement, dans l'animation d'une équipe de travail, dans une technique de management, dans la manière de rendre compte de ses activités... Ces objectifs doivent être assez clairs pour être mesurables en fin de programme.

La planification inclut également les ressources générales mises à disposition : budget, longueur des sessions, clientèles visées... Elle doit, enfin, permettre de définir le genre d'intervention qui sera adopté : formation à l'extérieur du milieu de travail, de type non scolaire, en utilisant la méthode des études de cas...

La phase suivante concerne la conception des modules de formation. On définira alors les contenus du programme, ses activités, méthodes, outils... Elle doit s'inspirer directement des objectifs d'apprentissage. Si on en a défini 15, il faudra organiser autant de modules de formation. Leur durée peut être variable, mais chacun d'entre eux doit prendre appui sur des principes simples d'apprentissage, tels que l'expérimentation personnelle, la formation pratique, visuelle, auditive ou verbale.

C'est aussi en fonction des objectifs et des clientèles visés que l'on organisera concrètement la formation. Choix et préparation des intervenants, découpage du programme, dates et lieux, informations aux participants, tout cela en fait partie. À ce stade, il est essentiel d'adopter la meilleure « formule » (ateliers, séminaire ou session), de prendre en compte les disponibilités de la clientèle ou d'apprécier, par exemple, l'intérêt d'un stage intensif de deux jours ou de quatre demi-journées qui permet-

tront d'expérimenter sur le terrain un apprentissage quelconque. Pour une formation de grande envergure, visant un nombre important d'employés, Henri Lelion conseille aux organisateurs de tester la formule auprès d'un groupe-pilote et de s'ajuster avant le vrai lancement.

L'étape (peut-être la moins suivie et qui est pourtant l'une des plus importantes) est celle de l'évaluation et du suivi de la formation. Fréquemment, on fera remplir aux participants un questionnaire permettant de mesurer leur degré de satisfaction. « Il est rare que l'appréciation soit négative, constate Henri Lelion. On ne peut donc pas en retirer beaucoup de profit ».

Souvent aussi, les formateurs prévoient, tout au long d'une session, des tests formels ou non pour vérifier le niveau de compréhension, d'apprentissage et de mise en application. Sans contester leur intérêt, Henri Lelion estime qu'on devrait plus systématiquement évaluer les résultats de la formation en fin de parcours. La difficulté, à ce stade, c'est « la peur des contrôles ou d'une utilisation négative du test, alors qu'il devrait servir de base au suivi, à l'aide qu'un superviseur peut apporter à l'employé pour combler sur le terrain certains manques ».

Il est, enfin, un domaine où beaucoup d'améliorations sont encore à faire : celui des transferts d'apprentissage dans le travail. « L'employeur doit préparer le terrain pour l'application, définir au départ des indicateurs de productivité et de performance au travail qui soient mesurables avant et après la



PHOTO ROBIN EDGAR

Henri Lelion, expert-conseil en perfectionnement du personnel, reproche aux chefs d'entreprises de ne pas avoir de vision à long terme de leurs besoins.

formation auprès des personnes visées ». Dans un service à la clientèle, la méthode est simple. Il suffira par exemple de mesurer la capacité à traiter plus d'appels ou la baisse du nombre des réclamations.

Ailleurs, les indicateurs peuvent concerner le volume ou la qualité de production, le taux de résolution des problèmes, le niveau d'absentéisme, l'économie de temps et le volume de travail exécuté, le taux

d'erreurs commises... Du côté des personnes formées, on retirerait aussi, d'après Henri Lelion, un surcroît de dynamisme en mesurant leur satisfaction quelques mois après le stage.

Cette évaluation, souvent négligée, ne présente pas seulement des avantages directement rattachés à la formation donnée. Elle est aussi essentielle pour une entreprise qui ne se contente pas d'un programme ponctuel. Travailler sur le long terme, faire et refaire de la formation impose que l'on sache rectifier le tir, améliorer ses plans et que l'on évite de répéter toujours les mêmes erreurs. En fait, il faut gérer la formation comme tout autre outil mis au service de la qualité dans l'entreprise. Sans improvisation. Avec méthode et discernement.

(Dans cet esprit — qui privilégie la pratique plutôt que la théorie — la Chambre de commerce du Montréal métropolitain organisera le 26 avril un mini-colloque sur « La formation en entreprise : des exemples et des solutions pour tous ». Récits de succès vécus au Québec, moyens de perfectionnement de la main-d'œuvre en place, création d'une relève interne et externe figurent au menu de cette manifestation. Une bonne occasion pour les dirigeants d'entreprises de partager leurs expériences et de glaner des idées à développer sur leur propre terrain. C'est à eux, en effet, qu'il appartient de considérer la formation des ressources humaines comme un investissement à valoriser.

MAÎTRISE EN RELATIONS INDUSTRIELLES

L'Université du Québec à Hull offre un programme de 2^e cycle de 45 crédits, à temps plein et à temps partiel.

Ce programme s'adresse aux personnes qui désirent poursuivre une carrière dans l'un des domaines suivants :

- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
- RELATIONS DE TRAVAIL
- POLITIQUES PUBLIQUES DU TRAVAIL

Objectifs généraux

1. Développer la compréhension des diverses dynamiques du changement dans le domaine du travail;
2. Développer les habiletés à analyser les causes, le processus et enfin les impacts de ces transformations sur :
 - la main-d'œuvre et leur milieu de travail;
 - la gestion des ressources humaines;
 - les relations de travail et les politiques publiques du travail.

Conditions d'admission

Détenir un baccalauréat en relations industrielles, en sciences humaines, en sciences sociales, en administration ou dans un domaine connexe avec une moyenne de 3.0 ou posséder les connaissances requises, une formation appropriée et une expérience jugée pertinente. Les candidats dont la formation universitaire antérieure est différente des relations industrielles pourront se voir imposer une scolarité complémentaire de premier cycle en relations industrielles n'excédant pas 30 crédits.

Demandes d'admission

Le programme de Maîtrise en relations industrielles est contingenté. Les personnes intéressées doivent donc présenter leur demande avant le 15 avril. Les demandes ultérieures seront mises en attente.

Renseignements:

André Beaucage
Responsable du programme
Maîtrise en relations industrielles
Université du Québec à Hull
Case postale 1250, succursale B
Hull (Québec) J8X 3X7
Téléphone: (819) 595-2357



Université du Québec à Hull

89-90-118



Formation continue

L'UNIVERSITÉ LAVAL AU SERVICE DES GESTIONNAIRES

Sessions de formation continue offertes en avril et mai 1990

La parole en public, savoir et savoir-faire (12 h)

3 et 4 avril 1990

Jacques Vermette, professeur, Département d'information et de communication, Faculté des arts.

Gestion des ressources humaines et communication globale (12 h)

Groupe A: 11 et 12 avril 1990

Groupe B: 16 et 17 mai 1990

Gilles Ouellet, professeur, Département de management, Faculté des sciences de l'administration.

Gestion des ressources humaines et des relations de travail (12 h)

18 et 19 avril 1990

Gilles Ouellet et René Blais, professeurs, Département de management, Faculté des sciences de l'administration.

Gestion de projets (18 h)

24, 25 et 26 avril 1990

Gilles R. d'Avignon, professeur, Département d'opérations et systèmes de décision, Faculté des sciences de l'administration.

Gestion efficace du temps (12 h)

25 et 26 avril 1990

Donald G. Wayland, professeur, Département de management, Faculté des sciences de l'administration.

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTION

Extension de l'enseignement
Pavillon Jean-Charles-Bonenfant, bureau 2379
Université Laval
Québec (Québec) G1K 7P4
Téléphone: (418) 656-3202
Télécopieur: (418) 651-3419

Nous acceptons les frais d'appels interurbains

Anne Pélouas

Camco et Rotisseries St-Hubert: un même combat pour la qualité

Deux leaders québécois, deux stratégies de formation interne. On ne forme pas en effet le personnel d'une chaîne de restaurants Saint-Hubert comme les employés de Camco, le plus important fabricant d'électroménagers au Canada. Les similitudes existent pourtant. Si les

moyens de réalisation peuvent différer, la démarche est la même, en particulier au plan des objectifs. Il s'agit dans les deux cas, en effet,

d'utiliser le levier de la formation pour améliorer la productivité, la qualité des produits et des services. Au groupe Saint-Hubert, Mc Do-

nald fait figure de modèle quand on parle de formation. « Avoir le même service et la même qualité de produit dans 118 unités franchisées et réparties dans tout l'Est canadien n'est pas facile », admet Pierre Girard, vice-président aux ressources humaines. La recette ? Une formation-maison très structurée, concernant aussi bien les cadres que tous les employés des cuisines et restaurants. Les premiers doivent suivre, dès leur entrée, un stage de sept semaines ou Centre de formation du groupe. Pour les employés, c'est un mois minimum.

« Quand on ouvre un restaurant, dit Pierre Girard, on envoie une équipe de formateurs. Ensuite, chaque restaurant aura les siens. À charge pour eux de superviser les nouveaux employés. Un programme spécifique de formation par vidéo, décrivant avec précision chaque poste de travail, est alors utilisé. Nous avons mis 700 000 \$ dans ce programme ! Voilà pour la formation de base. Mais le groupe en fait bien d'autres : du coaching pour ses cadres, pour l'animation d'équipes, le leadership, les méthodes de gestion participative, le développement organisationnel... Il vient aussi de lancer un processus d'amélioration de la qualité dans toutes ses unités administratives. « Si on croit à la qualité, il faut sensibiliser tout le monde à son amélioration et ça prend de la formation », affirme Pierre Girard.

Chez Camco aussi, on croit au bien-fondé de stratégies innovatrices en matière de formation. « Elle fait partie intégrante de la gestion globale de l'entreprise », assure Gaëtan Chênevert, directeur de ce secteur. En l'espace de deux ans, le nombre d'heures de formation a doublé, pour atteindre près de 12 000 en 1989. Des cours techniques, des cours de santé-sécurité, de connaissance de l'entreprise, d'infor-



PHOTO JACQUES NADEAU

Chez Camco, la formation est prioritaire : un plan triennal de formation est en marche depuis l'an passé.

matique, de management, de supervision, de la formation « au juste temps », au travail en équipe, aux techniques de solution de problèmes... Tout y passe. « Nous avons à inventer nous-mêmes des solutions à certains besoins de formation liés aux changements prévus dans l'entreprise et à la mise en service de nouvelles lignes de montage ». Engagée dans une démarche de qualité totale, Camco a créé des groupes semi-autonomes de travail, des cercles de qualité, revu la structure de fonctionnement et instauré un programme ambitieux de collaboration multi-fonctionnelle.

L'accent mis sur la formation n'était donc ni exclusif, ni séparé d'actions en matière d'amélioration de la gestion. Le plan triennal de formation — appliqué depuis l'an passé — constitue néanmoins une étape majeure dans la stratégie de développement des ressources humaines du groupe. Axé sur la gestion participative, Camco forme spécifiquement son personnel de supervision à des techniques de résolution de problèmes et de travail d'équipe. Les employés de plancher bénéficient pour leur part d'activités visant à élargir leurs connaissances de la production et des procédés. « On favorise aussi, dit Gaëtan Chênevert, le recyclage et le perfectionnement en vue d'une adaptation aux nouvelles technologies. Quand nous choisissons d'acquies des équipements qui n'existent pas encore au Canada, la tâche n'est pas facile. Nous misons alors sur des « leaders technologiques », des personnes-clés que nous envoyons à l'extérieur pour qu'elles acquièrent la formation essentielle à l'utilisation de ces équipements. À eux ensuite de dispenser la formation aux autres employés ».

Les objectifs de l'entreprise sont toujours les mêmes : produire une laveuse, une sécheuse et chacune de leurs pièces qui soient de la meilleure qualité possible et ce, dans un minimum de temps. Chez Camco, le plus court chemin pour y parvenir passe toujours par la formation.

DIRECTEUR EXÉCUTIF (RELATIONS INSTITUTIONNELLES)

L'Université Laurentienne invite les candidatures et mises en candidatures de personnes qualifiées pour le poste de directeur exécutif (relations institutionnelles). La personne choisie entrera en fonction le 1er juillet 1990 ou à une date ultérieure convenue.

À titre d'établissement bilingue, la Laurentienne joue un rôle central dans le développement économique, social et culturel de Sudbury et du nord-est de l'Ontario. En plus de ses propres opérations, elle comporte trois universités fédérées (Huntington, Sudbury et Thorneloe), trois collèges affiliés (Algoma à Sault-Sainte-Marie, Hearst, et Nipissing à North Bay) et le programme de l'Université canadienne en France, totalisant ainsi plus de 10 000 étudiants à temps plein et à temps partiel. La vitalité et le dynamisme de l'Université Laurentienne se traduisent par l'augmentation régulière de ses effectifs étudiants, de nouveaux centres de recherches, des programmes élargis en français, des initiatives en matière d'éducation des Amérindiens, l'expansion de la formation à distance et le succès de sa campagne de développement.

Sous l'autorité du Recteur, la ou le titulaire de ce poste travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de la haute direction et celles des unités d'enseignement, de recherche et d'administration. Cette personne devra posséder de grandes compétences en matière d'affaires publiques, de prélèvements de fonds et de développement; elle devra élaborer des stratégies, établir des priorités et gérer le personnel responsable des relations avec la communauté, des affaires des anciens, des publications et du développement. Enfin, ce poste exige du leadership, un sens de la clairvoyance et de l'orientation afin d'affirmer la présence et la visibilité de l'Université Laurentienne dans le nord-est ontarien. Le bilinguisme est un impératif.

Les candidatures et mises en candidatures doivent être envoyées au:

Directeur du personnel Service du personnel

Laurentian University Université
Laurentienne

Sudbury Ontario Canada P3E 2C6 (705) 675-1151

L'Université Laurentienne applique une politique d'équité dans l'emploi.

5 postes de professeur-e-s en gestion

L'UQAT

La présence d'un établissement d'enseignement supérieur dans une région comme l'Abitibi-Témiscamingue prend toute son importance en sciences de l'administration et en sciences comptables. Près de 50% de la clientèle de l'UQAT se regroupe dans ce secteur qui joue un rôle important comme catalyseur du développement économique et régional. L'UQAT offre trois postes réguliers et deux postes suppléants en gestion.

DÉBUT DE L'EMPLOI: Juin 1990

Les conditions de travail sont régies par la convention collective en vigueur. Les postes s'adressent aux citoyens canadiens et aux résidents permanents du Canada. Ces postes sont offerts également aux hommes et aux femmes.

Les personnes intéressées sont priées de faire parvenir leur curriculum vitae avant 17h le 27 avril 1990 à :

Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

LES PROGRAMMES

Les candidats choisis seront appelés à jouer un rôle de premier plan dans leur champ disciplinaire respectif. Ils interviendront au 1er cycle, en administration, où les orientations privilégiées sont l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, ainsi qu'au 2e cycle, à la maîtrise en gestion des PMO, qui se préoccupe de développement régional et d'intervention dans le milieu.

LE PROFIL

Le département des sciences et de l'administration et des sciences comptables vous offre la chance de vous joindre à une jeune équipe de 18 professeurs. Les postes offerts visent des domaines tout aussi variés que :

- Gestion des ressources humaines
- Relations de travail
- Analyse interne des organisations
- Finance
- Gestion stratégique
- Droit des affaires
- Droit du travail

LES EXIGENCES

Les candidats doivent posséder une scolarité de 3e cycle dans la discipline ou une discipline connexe. À défaut, un diplôme de 2e cycle dans la discipline ou une discipline connexe et quatre (4) années d'expérience pertinente seront considérés. De plus, les titulaires devront s'engager à compléter une scolarité de doctorat selon les priorités indiquées par l'Université.

Pierre Sauvé
directeur du département des sciences de l'administration
et des sciences comptables
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Case Postale 700, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4 (819) 762-0971

Plusieurs programmes d'aide disponibles

LES GOUVERNEMENTS fédéral et provincial ont mis sur pied près de 400 programmes d'aide à l'adaptation pour encourager et financer l'implantation de programmes de formation en milieu de travail. Des montants substantiels sont ainsi disponibles. Et, dans la plupart des cas, ces programmes sont faciles d'accès et bien adaptés aux besoins des entreprises.

Malheureusement, souligne Consultech Canada, une firme spécialisée dans l'obtention de subventions gouvernementales, les entreprises n'utilisent que trop peu ces ressources et ignorent les bienfaits qu'ils pourraient en retirer.

La flexibilité de certains programmes leur permet même d'élaborer entièrement leur propre stratégie de formation en tenant compte de leur taille, leur marché et leur production.

Une entreprise qui fait face à une restructuration de marché ou encore qui doit introduire de nouvelles technologies de production peut, par exemple, compter sur le programme fédéral, *Acquisition de compétences*. Ce programme a été conçu pour aider les firmes qui ont des travailleurs et travailleuses à recycler ou à relocaliser.

De même, les entreprises qui oeuvrent dans des domaines hautement spécialisés et qui sont confrontées à une pénurie de techniciens et techniciennes qualifiés peuvent faire appel au programme *Formation en Entreprise*. Des subventions pouvant atteindre un million de dollars peuvent être attribuées pour l'établissement et la réalisation d'un plan de formation respectant les besoins de l'entreprise et des travailleurs.

Selon Consultech Canada, la plupart des entreprises canadiennes qui sentent le besoin d'investir dans la formation de leur personnel sont éligibles à ces différents programmes de subventions. Celles-ci peuvent généralement recevoir une subvention couvrant jusqu'à 60 % des salaires des employés participants et 100 % des coûts liés à la réalisation du plan de formation.

Reprenant l'une des principales recommandations du rapport de Grandpré sur le libre-échange, les gouvernements favorisent avec ces programmes l'adoption d'une véritable culture de formation en milieu de travail.

Dans un environnement industriel en constante mutation, la gestion stratégique des ressources humaines constitue sûrement l'un des éléments déterminants des performances économiques à venir.

Les commissions scolaires, un réseau très bien outillé pour soutenir les pme

Normand Grondin

Dans le milieu scolaire, on croyait depuis longtemps que la formation sur mesure en entreprise était l'apanage quasi exclusif des institutions collégiales et universitaires. Cela l'était, du moins jusqu'à tout récemment, puisqu'un nouveau « partenaire » vient de se joindre à l'équipe : les commissions scolaires. Un partenaire qui ne manque ni d'expertises ni de ressources. Et qui prétend, à juste titre, avoir lui aussi sa place à la table des organismes socio-économiques régionaux, au même titre que les Chambres de commerce ou les Sociétés de développement.

Les commissions s'intéressent à la formation sur mesure en entreprise depuis plusieurs années, explique Michel Laliberté, directeur du Centre de formation sur mesure en milieu de travail de la commission scolaire Blainville-Deux-Montagnes (service d'éducation aux adultes). Sauf que, dans le passé, elles travaillaient plus souvent qu'autrement à petite échelle. « Maintenant, on a ce qu'il faut pour aller de l'avant : des compétences, du personnel, de l'équipement, des idées. Et, si on ne le fait pas, si on n'est présent nulle part, personne ne va savoir qu'on peut aussi rendre des services efficaces aux entreprises. »

L'organisme dont il est responsable représente d'ailleurs l'exemple concret qu'il est possible et souhai-

table que les commissions s'impliquent dans ce secteur. L'an dernier, le Centre a donné 18 000 heures de cours de formation à toute une panoplie d'entreprises. Et depuis maintenant sept ans, il est responsable de la formation technique des milliers d'employés de la compagnie GM Boisbriand. « On touche à tous les champs d'activités, précise le directeur : consultation, formation des employés et parfois des cadres, recyclage, animation, plan de sélection de personnel, gestion de cours sur le stress, etc. L'éventail est large et les résultats satisfaisants. J'estime même qu'on est en avance sur plusieurs des filiales américaines de GM qui commencent tout juste à s'enligner sur la formation de longue durée. »

Le Centre est particulièrement polyvalent et peut aussi bien offrir des cours déjà existants (le prêt à porter), qu'en concevoir d'autres de toutes pièces (le sur mesure) pour les besoins du client. « Il est inutile de chercher à réinventer la poudre à canon à tous les jours, indique Michel Laliberté. Mais, à l'inverse, il ne faut tout de même pas cogner aux portes des entreprises avec uniquement une pile de cours déjà faits d'avance sous le bras... »

Plusieurs autres commissions avaient également mis la main à la pâte ces dernières années. Certaines avec beaucoup de succès, d'autres moins. Mais, le véritable élément déclencheur a été le premier colloque provincial de perfectionnement en formation sur mesure, tenu en 1989 et regroupant le per-

sonnel de l'éducation aux adultes. L'événement a mis en relief le rôle important que pourraient être appelées à jouer les commissions sur la scène socio-économique régionale.

« Le colloque a sensibilisé le milieu scolaire au fait que leur mandat ne se limite pas obligatoirement à l'éducation aux jeunes et aux adultes, souligne le directeur, et que nous pouvons également répondre aux besoins des entreprises. De toutes façons, le principe de la formation sur mesure est en train de s'implanter partout au Québec et les commissions comprennent que si elles veulent garder le pas, elles devront accélérer leurs démarches dans les deux ou trois prochaines années. »

Les commissions ont aussi tout intérêt à ne pas empiéter sur les plates-bandes de leurs voisines. D'ailleurs, le maillage entre les commissions a déjà débuté. La collaboration existe et on l'encourage en s'échangeant services, ressources humaines et équipements lorsque c'est nécessaire. On insiste aussi beaucoup sur le fait que les commissions doivent être pro-actives, qu'elles n'attendent pas que les contrats leur tombent du ciel.

Au fond, l'objectif principal c'est le développement de la région et pas celui d'une commission en par-

ticulier, pense Michel Laliberté. Pour ne pas rater le bateau, il faudra cependant qu'elles réagissent en mettant rapidement en place des structures administratives adéquates, en choisissant des orientations claires et en comptant sur des appuis politiques.

Notre « job », ce n'est pas de faire du porte-à-porte mais de prendre notre place directement aux côtés des commissariats industriels, des sociétés de développement économiques et autres organismes pour être en mesure de suivre le mouvement. Pour la commission Blainville-Deux-Montagnes, ce n'est pas une question de survie à long terme (on est là depuis 25 ans et on devrait encore y être pour longtemps !), mais plus simplement d'implication sociale.



Centraide

LA MOSAÏQUE DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

les défis du présent et de l'avenir

CONFÉRENCE NORD-AMÉRICAINE



Conférence 1990 Montréal, 24 et 25 avril, Hôtel Delta

* Déjeuner-causerie avec KIMON VALASKAKIS

analyste et interprète des grandes tendances socio-économiques pour le compte de gouvernements, entreprises privées et publiques et agences internationales, président de l'institut GAMMA.

* Un panel de spécialistes discutent un cas d'entreprise sur le vif.

* 34 ateliers: théorie et pratique - études de cas - outils et méthodes.

* Conférencier invité «L'avenir du D.O.» avec MARVIN WEISBORD, auteur de

"Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community". (1989)



Réseau DO Canada
Une association pour les praticiens dans le domaine du développement des organisations au Canada

pour information et inscription: tél.: (514) 499-1526

MALETTO + ASSOCIÉS offre son quatrième

PROGRAMME DE FORMATION EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Conditions d'admissibilité:

1. Avoir 25 ans et plus
2. Posséder les préalables suivants:
 - une formation universitaire de base en sciences humaines ou en management
 - une expérience professionnelle jugée pertinente
 - une crédibilité dans son milieu
3. Vouloir:
 - améliorer son expertise comme intervenant auprès des organisations
 - acquérir une technologie de pointe en mobilisation de personnel
 - faire carrière en animation, formation ou développement organisationnel

Contenu: Quatre (4) volets:

- le développement de la personne
- les groupes de travail
- les systèmes organisationnels
- les processus de changements sociaux

Format:

- Vingt (20) fins de semaine, réparties sur deux ans, au rythme d'une fin de semaine par mois, d'août à mai.

Première rencontre d'information (en soirée)

- à Montréal: le mardi 27 mars 1990

MALETTO + ASSOCIÉS
reconnu depuis plus de vingt ans

Renseignements
937-6911



Nous avons de grandes ambitions ...celles de nos clients.

Qu'est-ce que Monique Deviard, François Ducharme, Michel Dumas, Yves Dupré, Viviane Landreville, Line-Sylvie Perron, Jean Simard, André Sormany, Yves St-Amand, Richard Vigneault et l'équipe de Bazin, Dumas, Dupré, Sormany ont en commun?

De grandes ambitions... celles de nos clients.

Chez nous, les grandes ambitions se rencontrent.

Celles de nos clients qui désirent s'assurer d'un développement harmonieux et les nôtres.

Ce qui les assure de politiques de communication et d'information stratégiques.

Le défi est quotidien. L'efficacité prime. La communication doit être stratégique et nos communicateurs-conseils en sont les forces vives.

Rigoureux, leurs expériences et intérêts sont diversifiés mais non dispersés.

Les talents sont pointus et complémentaires.

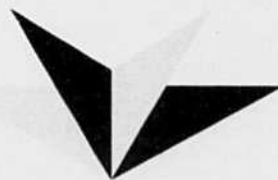
Exigeants, leurs éclairs de génie ne sont bons que lorsqu'ils se transforment en idées du tonnerre.

Car une grande idée est une image qui doit durer longtemps.

Performants, chaque problème est pour eux un tremplin pour l'imagination.

Disponibles, les associés et professionnels de Bazin, Dumas, Dupré, Sormany vous attendent.

Nous avons de grandes ambitions... celles de nos clients.



BAZIN, DUMAS, DUPRÉ, SORMANY / COMMUNICATEURS CONSEILS
MONTRÉAL ET QUÉBEC
ASSOCIÉ DU RÉSEAU WORLDCOM