

FORMATION DES GESTIONNAIRES

Magasinez votre cours de leadership

**LES AFFAIRES**

SOMMAIRE

**Pour faire face
aux médias**

En cas de crise, mieux vaut être franc et prendre le taureau par les cornes A4

**L'art de gérer
les conflits**

Sujet tabou dans les années 80, la gestion de conflit est désormais incontournable A5

**Le QE profite
aux cadres**

Le quotient émotionnel tend à s'imposer dans l'évaluation des dirigeants A6



Formation des CADRES

• Porte-parole / Médias • Présentation • Discours

www.format.ca

actualisation

Formation, consultation et édition en développement des ressources humaines depuis 1970

Des formations pratiques pour développer vos compétences de leader

Leaders efficaces

8, 9, 22 et 23 mai 2001
13, 14, 15 et 16 août 2001

Adieu patron ! Bonjour coach !

8, 9 et 10 mai 2001
27, 28 et 29 août 2001

Déléguer

1^{er} et 15 juin 2001

Mieux se comprendre

20 août 2001

Réussir en équipe

15, 16 et 17 mai 2001

L'art de la critique constructive

21 et 22 août 2001

Prévenir le stress et le burnout

3 et 4 mai 2001

Développer son intelligence émotionnelle au travail

1^{er} et 2 mai 2001
23 et 24 août 2001

Place du Parc
300 Léo-Pariseau, #705
Montréal (Québec)
H2W 2P4

Tél : 514-284-2622
Fax : 514-284-2625
formatio@actualisation.com
www.actualisation.com

Création d'une première chaire en leadership au Canada

La chaire des HEC organisera des conférences et séminaires sur le sujet

Michel De Smet

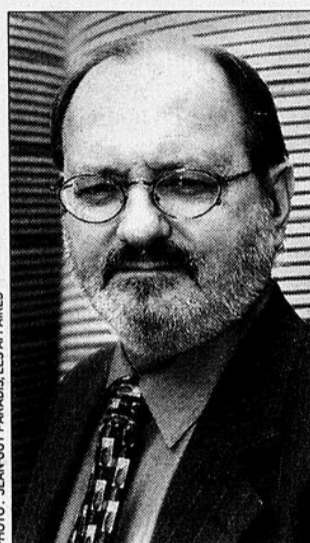
dossiers@transcontinental.ca

La création de la chaire de leadership Pierre-Péladeau à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) devrait permettre de combler un grand vide au Canada, puisque le leadership a jusqu'à présent surtout fait l'objet d'études aux États-Unis.

La chaire, qui constituera avant tout un outil de recherche et de réflexion, publiera des recherches originales sur l'évolution du phénomène du leadership. Elle organisera régulièrement des conférences publiques sur le sujet, ainsi que des séminaires qui s'adresseront en priorité aux gestionnaires des secteurs public et privé.

Le titulaire de la chaire, Laurent Lapierre, convient que le leadership demeure un sujet de recherche relativement marginal au Canada. « La définition même du mot leadership fait problème. On retrouve plusieurs instituts liés à des universités anglophones au pays qui donnent des programmes de formation en leadership. Cependant, dans la tradition managériale anglo-saxonne, les habiletés de leadership se confondent généralement avec les compétences en gestion. »

Au contraire, aux HEC, les cours de leadership qui sont



Laurent Lapierre

intégrés aux programmes de premier et de deuxième cycle traitent du phénomène sous l'angle de l'individualité. Le leadership y est envisagé comme une qualité personnelle qui porte certains gestionnaires à innover, voire à agir comme des visionnaires.

« Les leaders, ce sont des gens de la trempe de Pierre Péladeau, Armand Bombardier et Alphonse Desjardins. Depuis des années, nos professeurs qui se sont penchés sur le sujet ont monté une banque de plus de 300 cas solidement documentés de personnages reconnus comme des leaders par leurs

contemporains », rapporte M. Lapierre.

Ces cas sont déjà largement utilisés par les professeurs qui enseignent le leadership aux HEC. L'une des toutes premières tâches de la chaire sera d'enrichir rapidement cette banque en y introduisant, dans les prochains mois, quelque 2 000 monographies de leaders provenant des quatre coins de la planète.

Ces fiches ne seront pas accessibles aux seuls étudiants et professeurs puisque les HEC vont les mettre à la disposition de tous les internautes.

Déjà, plusieurs d'entre elles peuvent être consultées au www.hec.ca/centredecas/

Un premier partenariat

Le projet de la chaire, annoncé officiellement le 8 février, a vu le jour grâce à une mise de fonds de 1,5 M\$ accordée par Québecor.

La chaire de leadership constitue la première initiative que l'institution de Montréal et ses écoles affiliées voient aboutir au sein de la campagne de financement qu'elle a amorcée l'an dernier. L'institution universitaire montréalaise espère ainsi mener une vingtaine de projets en partenariat avec le milieu corporatif.

« Les HEC nous ont contactés pour la première fois il y a un peu plus d'un an pour nous

proposer d'épauler financièrement le projet. Québecor leur paraissait un choix logique tant Pierre Péladeau incarne une figure emblématique du leadership québécois », indique Sylvie Cordeau, conseiller de direction, bureau du président, de Québecor.

Elle souligne que la proposition des HEC fut pratiquement acceptée sur-le-champ par la direction de Québecor, compte tenu que ce projet constitue une première au Canada.

« On peut certes y voir une occasion pour accroître l'image de notre entreprise, mais c'est aussi une manière de perpétuer la mémoire de notre fondateur », dit M^{me} Cordeau.

Par ailleurs, M. Lapierre note que la composition du comité d'orientation de la chaire reflète un souci de dosage équilibré entre universitaires et représentants du monde corporatif.

À côté de deux professeurs des HEC et du titulaire de la chaire de leadership de la Harvard Business School, on retrouve M^{me} Cordeau, ainsi qu'Alain Bouchard, président et chef de la direction d'Alimentation Couche-Tard.

La présidence du comité a été confiée à Pierre Laurin, aujourd'hui administrateur de l'École, qui a occupé autrefois des postes de haute direction chez Alcan et chez Merrill Lynch. ■

Vive la différence!

J'ai choisi l'École des sciences de la gestion parce que je voulais, comme cadre en exercice, pouvoir concilier obligations professionnelles et personnelles tout en acquérant de nouvelles habiletés de gestion, d'un niveau supérieur.

Le programme de MBA pour cadres en exercice de l'École des sciences de la gestion m'a non seulement permis d'apprendre en équipe mais également de bénéficier des avantages d'un réseau d'affaires puissant.

Je suis fier de dire que j'ai fait mon apprentissage de gestionnaire, en temps réel et sur des problématiques d'actualités, dans un environnement où le respect des valeurs et de l'éthique soutendent l'enseignement.

Aujourd'hui, je remplis mes fonctions d'inspecteur-chef, comme commandant du district Montréal-Laval-Laurentides-Lanaudière à la Sûreté du Québec, avec des acquis solides et le soutien d'un réseau regroupant les meilleurs stratèges du Québec.


Jacques Beaupré

UQÀM ESG

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Programme MBA pour cadres

987-7704, poste 3 emba@uqam.ca mba.uqam.ca

Le leadership, un type de formation passe-partout

Souvent, les cours tournent plus autour des habiletés de gestion que du leadership pur



Michel De Smet
dossiers@transcontinental.ca

Ateliers de sensibilisation de quelques heures, programmes intensifs d'une semaine, cours crédités de 45 heures de niveau maîtrise... Il y a de quoi donner le tournis.

Quant aux descriptions de cours, elles plongent dans la perplexité même la plus aguerrie des gestionnaires en ressources humaines. Notamment parce que la plupart des formateurs proposent en fait, sous l'étiquette *Développer votre leadership*, des sessions de perfectionnement sur les habiletés de direction.

Les programmes de formation en leadership ont la cote chez les gestionnaires. Mais il s'agit d'un mot passe-partout : souvent, ces programmes tournent plus autour des habiletés de direction que du leadership au sens pur du terme.

Si vous êtes cadre, peu importe votre niveau de responsabilité dans l'entreprise, gageons que votre patron vous a déjà suggéré, amicalement, de vous inscrire à un cours de leadership.

À moins que vous n'ayez déjà songé vous-même sans jamais passer aux actes. Mais dans ce cas, vous devez en ce moment être inquiet, car il y a de grandes chances que vos collègues en soient déjà à leur troisième session de formation à ce chapitre.

Votre taux d'adrénaline va encore augmenter d'un cran en jetant un coup d'oeil sur les formats et les contenus des sessions de formation en leadership qu'offrent pratiquement toutes les maisons de formation, publiques et privées.

Force est de constater que ces programmes misent beaucoup sur le pouvoir formel que le gestionnaire détient en vertu de son pouvoir hiérarchique dans l'organisation. Le leadership, au sens strict, celui qui est rattaché au pouvoir informel du cadre d'influencer son environnement de travail, n'y est abordé généralement que de façon sommaire.

Un concept ambigu

Titulaire de la chaire de leadership Pierre-Péladeau à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, Laurent Lapière reconnaît que le concept de leadership fait problème. « La tradition des grandes écoles

nord-américaines de management veut que leadership et gestion se confondent. Le gestionnaire leader y est rarement abordé sous l'angle d'un individu visionnaire capable, par des qualités innées ou apprises, d'influer de manière significative sur son environnement de travail et, par-delà, sur le destin de son entreprise », dit M. Lapière.

Psychologue industriel, François Boulard, président d'une société-conseil en management qui porte son nom, croit lui aussi que la formation portant sur le leadership fait souvent une place prépondérante aux habiletés de direction. « Cela peut se comprendre, dit-il. Après tout, on demande d'abord à un gestionnaire d'être efficace. Il occupe un poste dans son organisation qui conditionne, qu'il le veuille ou non, la nature de son rapport d'autorité avec ses collègues.

« De sorte qu'enseigner le leadership sous l'angle d'un pouvoir d'influence ne sera d'aucune utilité dans de nombreuses situations de gestion qui nécessitent le recours à un acte d'autorité. Par exemple, si stratégiquement vous prenez la décision d'augmenter le salaire de vos travailleurs,

vous n'allez pas leur demander s'ils veulent une petite ou une moyenne augmentation », fait remarquer M. Boulard.

Quel type de gestion ?

Raymond Tremblay, associé au Groupe CFC, estime qu'un certain chevauchement entre les concepts de leadership et d'habiletés de gestion est inévitable. Il note qu'idéalement, le gestionnaire le plus performant sera celui qui détient le pouvoir formel tout en disposant d'un pouvoir d'influence reconnu et accepté par ses collègues de travail.

« Comme formateurs, il nous est indispensable d'aborder la question du leadership d'une manière globale parce que nous devons être sensibles à la réalité que vivent nos entreprises clientes », souligne M. Tremblay.

Il suggère donc aux cadres qui souhaitent s'inscrire à des sessions de formation de leadership de s'interroger sur le type de gestionnaires que leurs entreprises valorisent. « Si vous oeuvrez au sein d'une organisation plutôt conventionnelle et que les activités y sont du genre routinier, je doute que votre supérieur appréciera que vous vous transformiez la semaine prochaine en leader charismatique. Optez plutôt pour une formation qui va renforcer vos habiletés en fonction des tâches que vous avez à accomplir », conseille-t-il.

En revanche, si vous êtes convaincu que les gestionnaires

res au style très participatif ont la cote dans votre milieu, vous auriez sans doute avantage à vous intéresser à la formation donnée par les institutions universitaires de management. Aux HEC, par exemple, en cours crédités ou sous la forme de séminaires intensifs, on vous apprendra tout sur l'es-

sence du pouvoir informel, grâce notamment à l'étude de cas de leaders célèbres. ■

SITES CLÉS

lesaffaires.com

Tapez

le mot suivant

Formation

OK

« Optez pour une formation qui va renforcer vos habiletés en fonction des tâches que vous avez à accomplir. »

Si c'était à refaire, votre employeur embaucherait-il le gestionnaire que vous êtes aujourd'hui ?



Misez sur le développement de vos compétences en choisissant l'un de nos programmes de formation pour cadres en exercice.

Service de formation SUR MESURE

www.formation.uqam.ca

PERFECTIONNEMENT EN ENTREPRISE

Plus de



SESSIONS PUBLIQUES DE FORMATION

SUR MESURE :

Imaginez un peu ce que l'UQAM pourrait faire chez vous en fonction de vos besoins

PRINTEMPS 2001

Communication avec les médias en période de crise
26-27 avril

Gestion de projets

3-4 mai ou 31 mai et 1^{er} juin

La commandite un moyen de communication

24-25 mai

Une vidéocassette sur le Paradigme du leadership communicationnel

Un complément indispensable pour animer vos réunions et stimuler la réflexion sur le leadership et la communication.

UNE FORMATION SUR MESURE SUR LE LEADERSHIP EST DISPONIBLE

Available also in English



UN RENDEZ-VOUS AVEC PLUSIEURS DE NOS LEADERS

- ALBERT JACQUARD
- ANDRÉ CAILLÉ
- DENISE VERREAULT
- GÉRALD LAROSE
- HENRY MINTZBERG
- JACQUES DUVAL
- JACQUES MÉNARD
- JOCELYNE BOURGON
- PATRICIA PITCHER
- PAULE LEDUC
- RAYMOND CHRÉTIEN
- TREFFLÉ LACOMBE

(514) 987-4068

UQAM Service de formation sur mesure

Programme exécutif CMA-MBA

Université du Québec à Montréal
Université Laval

Programme exécutif CMA

Université du Québec à Montréal
Université du Québec à Hull (français et anglais)
Université Concordia (anglais)

Séances d'information :

- 17 avril 2001, Hull (français et anglais)
- 7 mai 2001, Ste-Foy
- 8 mai 2001, Montréal
- 9 mai 2001, Ottawa (français et anglais)
- 10 mai 2001, Montréal (anglais)

NOUVEAU !

Renseignements et inscriptions aux séances d'information :
1 800 650-ECMA
www.cma-quebec.org

Cheminement accéléré pour les CA et les CGA



ORDRE DES COMPTABLES EN MANAGEMENT ACCRÉDITÉS DU QUÉBEC

Ne pas trébucher devant les journalistes, ça s'apprend

Divers programmes de formation sont offerts pour gérer son image en situation d'urgence

Louise Bouchard

dossiers@transcontinental.ca

Les cadres les plus chevronnés et expérimentés le diront : la gestion des médias en situation d'urgence n'est pas une sinécure. Mais divers programmes de formation sont offerts pour apprendre à ne pas trébucher.

Bien réagir est essentiel. Car du clip télévisuel de 10 secondes à l'entrevue au journal hebdomadaire local, une mauvaise performance peut miner la crédibilité de l'entreprise et nuire à ses rendements.

La plupart des grandes organisations ont établi un plan de gestion de crise, mais les moins grandes, elles, n'en n'ont pas. Que faire alors en situation d'urgence ?

« Adopter une attitude proactive en livrant des informations complètes et exactes, dit Gilles Léveillé, professeur en relations publiques à l'Université de Montréal. Il faut donner les mauvaises nouvelles en premier et jouer la vérité. »

« Il faut sortir la nouvelle avant que les médias ne le

fassent; il faut prendre l'offensive plutôt que de réagir, c'est-à-dire dévoiler les faits et passer aux corrections », dit **Andrée Dupont**, professeure en communications à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

« Quelqu'un qui refuse de parler aux journalistes laisse croire qu'il a quelque chose à cacher », souligne **Louis-Pierre Girard**, président et fondateur de **Format**, une entreprise spécialisée dans l'initiation aux médias pour les entreprises.

Il n'y a pas que les catastrophes environnementales et événements de grande envergure qui peuvent attirer les médias au sein d'une entreprise. Conflits de travail, fraude interne, mises à pied, rupture des stocks et même l'obtention d'un gros contrat sont autant de situations dites médiatiques nécessitant des précisions de la part des acteurs.

Gilles Léveillé explique qu'il faut d'abord établir une stratégie de communications. Il s'agit d'analyser objective-

ment les causes, le niveau d'urgence, les turbulences et d'établir qui est concerné (le président, le produit, le groupe). Il faut ensuite se poser deux questions importantes : quel est le degré de médiatisation (la une du journal ou la page 75 ?) et où sont nos amis ?

Puis, l'organisation doit passer à sa stratégie d'intervention. « Quatre choix : démentir, plaider les circonstances atténuantes, rechercher un bouc émissaire ou accepter et avouer », dit M. Léveillé. Il rappelle, tout comme Andrée Dupont, le vieil adage disant que faute avouée est à moitié pardonnée.

Comme dans la vraie vie

Les gestionnaires, comme plusieurs personnes d'ailleurs, se méfient des journalistes. « Ils ne comprennent pas vraiment le travail des journalistes et disent se sentir complètement démunis face à eux, dit M. Girard. Pourtant, cette compréhension est essentielle si l'on



« Il faut sortir la nouvelle avant que les médias ne le fassent; il faut prendre l'offensive plutôt que de réagir », dit Andrée Dupont, professeure à l'UQAM.

veut adopter une attitude d'ouverture. » C'est pourquoi **Format** offre aux gestionnaires et employés une initiation globale aux attentes des médias. Lors de mise en situation, les participants sont confrontés à plusieurs journalistes.

Rien n'est ménagé pour recréer l'ambiance réelle; **Format** est équipée de studios et son équipe est composée de gens du métier journalistique. « C'est un véritable bain

physique », dit M. Girard.

Andrée Dupont compare les situations de crise à une période de survie, où il faut apprendre à travailler avec les émotions. Elle travaille couramment avec des gestionnaires, que ce soit dans l'entreprise même ou lors de séminaires à l'UQAM.

Elle enseigne aux organisations comment reconnaître les signes avant-coureurs d'une crise et éviter le pire. « Dans

90 % des cas, on aurait pu prévoir et éviter la crise, car la majorité des gestionnaires voient les symptômes précurseurs mais ils misent sur le fait que rien ne va éclater. » Selon M^{me} Dupont, « investir en prévention est une décision profitable en comparaison des coûts des dérapages non contrôlés ».

Rester calme

M^{me} Dupont a développé un plan de gestion de crise que toute organisation devrait inclure dans sa planification stratégique. Dans ses séminaires, elle ne ménage rien pour aborder les problèmes avec beaucoup de réalisme. « Il faut arrêter de gérer par panique et il faut penser à la meilleure façon d'annoncer des faits aux gens », affirme-t-elle.

Les situations de crise commandent parfois qu'un individu prenne 100 décisions à l'heure. « Il faut prendre une décision, même si ce n'est pas la bonne, pour prouver que l'on a le contrôle. On projette alors un sentiment de sécurité et de calme. » ■

« Pour en connaître plus sur le MBA pour gens d'affaires (EMBA), venez vous asseoir avec nous ! »

Tél.: (514) 848-EMBA

Internet: <http://emba.concordia.ca>



Anastasia Groumbos
MBA pour gens d'affaires

L'École de gestion John-Molson - à l'Université Concordia - est une référence dans le monde des affaires. Renommés dans le perfectionnement des cadres depuis 15 ans, nous avons formé plus de 425 diplômés, francophones et anglophones, qui rayonnent maintenant partout dans le monde des affaires.

INSCRIVEZ-VOUS
AU MBA POUR GENS D'AFFAIRES (EMBA).

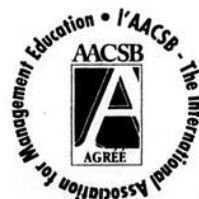
Séances d'information :

DANS LES LOCAUX DU EMBA
1550, boul. de Maisonneuve Ouest
4^e étage, salle 407

Mercredi 25 avril 2001 à 17 h 30
Mardi 8 mai 2001 à 12 h 30



École de gestion
John-Molson
Université Concordia



La formation en gestion de conflit sort du placard

Il y a à peine 15 ans, le thème de conflit en entreprise était un sujet tabou... les temps ont bien changé

Michel De Smet
dossiers@transcontinental.ca

Les formateurs sont formels : peu de programmes ont connu une croissance aussi marquée que ceux sur la gestion de conflits au cours de la dernière décennie.

« Les pressions intenses liées à l'augmentation de la productivité auxquelles sont soumises les organisations expliquent largement que les tensions en milieu de travail ont tendance à se multiplier », dit Jean-Pierre Bégin, directeur du Centre d'entreprises de l'Université de Sherbrooke. « Je pense en particulier aux effets de la rationalisation dans les entreprises, qui constituent une grande source de conflits. »

Plusieurs entreprises sont contraintes d'afficher une performance accrue avec des ressources humaines moindres que par le passé. Cette relative rareté de personnel serait, selon M. Bégin, la principale source de conflits dans les entreprises.

« Je pense à la fois aux tensions individuelles qui

vont éclater entre travailleurs, mais également aux affrontements de nature organisationnelle qui vont dresser l'un contre l'autre des départements au sein d'une même entreprise », précise-t-il.

Charles Benabou a créé, il y a 13 ans, le premier cours en gestion de conflits à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), où il est professeur. « Le cours est de niveau baccalauréat et s'adresse à des étudiants en gestion des ressources humaines, précise-t-il. Il est encore offert aujourd'hui. C'est également une matière d'enseignement au MBA. »

M. Benabou se rappelle qu'il y a une quinzaine d'années, le thème même du conflit en entreprise faisait honte d'en parler, car les cadres avaient l'impression que c'était seulement dans leur entreprise que ce type de problème existait. Aujourd'hui, au contraire, c'est devenu une formation très en

demande, comme toutes celles qui touchent au pouvoir dans les organisations. »

Un choix varié

La popularité des programmes sur la gestion des conflits se traduit par une offre de formation diversifiée à l'extrême. Tous les départements d'administration ou de management des institutions universitaires offrent des programmes de formation à ce chapitre, tant au niveau du baccalauréat que de la maîtrise.

Cependant, le titre du cours ne laisse pas nécessairement entrevoir qu'il y sera question de gestion de conflits. C'est le cas, par exemple, à l'UQAM, qui dans son programme de MBA pour cadres en exercice traite du phénomène à l'intérieur d'un cours intitulé *Individus et organisations*.

Universités et maisons de formation proposent, en outre, des sessions intensives de courte durée de formation non créditée sur le sujet.

Céline Bareil donne une session intensive en gestion de conflits au Centre de per-

fectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). « Je procède en deux temps, explique-t-elle. D'abord, à partir d'exemples de situations conflictuelles, je tente avec les participants de déterminer les origines des tensions et de poser un diagnostic. Dans un second temps, il s'agit de donner des outils aux participants, tels que le recours aux processus de résolution de problèmes. »

Le plupart des formateurs abordent également le cadre juridique qui limite ou facilite l'intervention des gestionnaires lorsqu'ils ont à intervenir en situation conflictuelle.

Par ailleurs, une large place est faite aux études de cas. François Boulard, psychologue industriel et président d'une société-conseil qui porte son nom, souligne toutefois qu'il ne s'agit pas de personnaliser les cas conflictuels. « Dans mes sessions de formation, je fais référence à des situations de conflits, non à des individus qui seraient source de tensions. »



PHOTO: JEAN-GUY PARADIS, LES AFFAIRES

« On ne peut proposer de solution ou modèle préétablis, car chaque situation conflictuelle renferme ses propres caractéristiques », dit le psychologue industriel François Boulard.

Il souligne qu'en 20 années de carrière, à titre de consultant et de formateur, il n'a jamais rencontré deux conflits identiques. « On ne peut donc sérieusement établir une typologie de cas. Ce qui est important, c'est de travailler sur et avec les participants, afin qu'ils apprennent à compren-

dre comment un conflit naît, et comment on peut éventuellement l'éviter ou, s'il dégénère, le désamorcer. »

Pour sa part, Alain Leclerc, conseiller formation en management au Groupe CFC, insiste également sur la dimension *découverte de soi* chez les participants. À cet égard, il cite l'exemple suivant : « Après une journée de formation, un participant, gestionnaire financier de profession, vint me voir pour me dire qu'il détestait les conflits. C'est pourquoi il avait tendance à les fuir et à fonctionner de manière très individuelle au sein de son entreprise. »

« En fait, il venait de réaliser que, en raison de son style de gestion, c'était lui la source de conflit dans l'entreprise. »

M. Leclerc concède qu'une session intensive de deux jours ne sera pas suffisante pour transformer un cadre en habile gestionnaire de conflits. Il suggère aux participants de prolonger l'expérience par une formule d'accompagnement, telle que du mentorat ou du coaching. ■

UN PARTENAIRE POUR LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

NOTRE CONTRIBUTION

Vous faciliter la maîtrise des compétences en gestion

VOTRE RÉSULTAT

Jouer un rôle de premier plan, donc :

- exercer un meilleur leadership
- relever des défis stratégiques

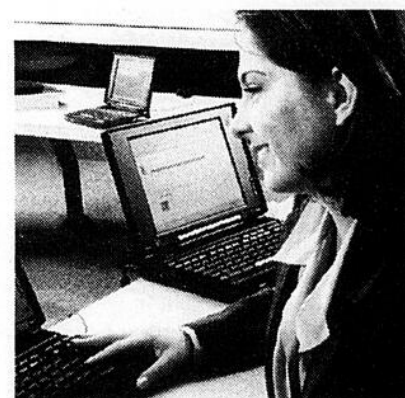
NOS PROGRAMMES

En plus de nos séminaires publics bien connus nous offrons des programmes en entreprise :

- en lien direct avec les défis organisationnels actuels
- courts, intensifs et centrés sur l'action
- tirant profit des nouvelles technologies de l'information

Centre de
perfectionnement

HEC



NOTRE APPROCHE CLIENT

Une grande flexibilité quant :

- aux contenus
- à une diffusion en français ou en anglais
- à l'approche pédagogique

NOTRE FORCE

Une équipe multidisciplinaire d'intervenants performants :

- une expertise de pointe
- une expérience concrète du milieu des affaires

NOS RÉALISATIONS

Au cours des trois dernières années, le Centre a :

- réalisé plus de 300 programmes sur mesure
- rejoint, en entreprise, 6500 gestionnaires et professionnels

Les investissements en formation effectués avec le Centre sont admis dans le cadre de la loi 90.

<http://www.hec.ca/cphec>

(514) 340-6001

Les cadres gagnent à développer leur intelligence émotionnelle

Des séminaires de courte durée à l'intention des entreprises sont maintenant offerts

Michel De Smet

dossiers@transcontinental.ca

Si les interventions de vos collègues de travail vous exaspèrent ou encore si vous accumulez depuis des mois des frustrations par rapport à votre employeur, la consultation d'un psychologue ou d'un médecin n'est peut-être pas la meilleure des solutions.

« On devrait dans un tel cas se poser les questions suivantes : Sommes-nous capable de manifester de l'empathie pour nos collaborateurs ? Accordons-nous suffisamment de place à notre intuition avant de prendre une décision ? Si nous répondons par la négative à ces interrogations, c'est probablement parce que nous n'avons peut-être jamais songé à développer nos compétences émotionnelles », dit **Jean-François Vézina**, président de la **Maison de psychologie Salaberry**, de Québec.

M. Vézina note que dans une société qui met de plus en plus de pression sur la réussite professionnelle, les gestion-

naires se valorisent d'abord par leurs réalisations au travail. Il s'ensuit que les reproches que peuvent leur adresser leurs collaborateurs sont souvent difficiles à accepter.

Certaines personnes, souligne M. Vézina, vont refouler leurs frustrations et leurs rancunes. Une forme d'angoisse peut alors s'installer, avec le résultat que le gestionnaire connaîtra des phases d'inhibition qui l'empêcheront de prendre des décisions au moment adéquat, de peur de faire les mauvais choix qui, inévitablement selon sa perception, lui attireront des reproches supplémentaires.

« Les effets seront souvent désastreux pour l'entreprise. De plus, ce genre de cadres connaîtra des accès de colère chroniques qui le rendront inapte à fonctionner dans une équipe de travail. »

Un sujet de formation

Ces dernières années, des firmes de consultants et des institutions universitaires ont mis sur pied des programmes de formation intensive de

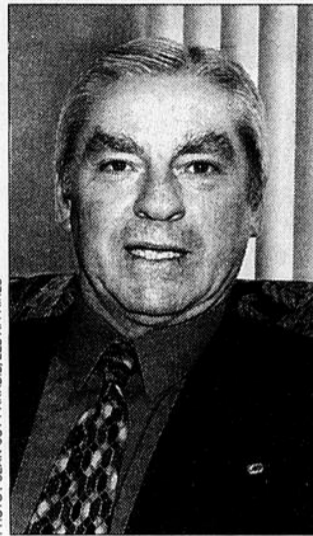


PHOTO: JEAN-GUY PARADIS, LES AFFAIRES

Jean-Paul Phillie, associé et psychologue industriel chez **André Filion et associés**.

courte durée sur le développement de l'intelligence émotionnelle en milieu de travail.

Le concept d'intelligence émotionnelle a été utilisé la première fois au début de la décennie 90 par un universitaire américain, **Joseph Ledoux**. Mais c'est l'un de ses compatriotes, **Daniel Gole-**

man, auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet, qui a popularisé le concept.

Né en 1946, psychologue, journaliste au *New York Times*, puis associé au **HayGroup**, M. Goleman a étudié le cas de centaines d'entreprises. Il en est arrivé à la conclusion que les cadres qui font preuve d'une bonne maîtrise émotionnelle réussissent mieux que la moyenne de leurs collègues. Ils éprouvent peu de difficulté à conserver leur emploi et, s'il leur arrive de le perdre, ils en retrouvent rapidement un autre souvent plus intéressant que le premier.

« Goleman a aussi établi que l'intelligence émotionnelle serait à 50 % innée et à 50 % un objet d'apprentissage. On peut imaginer que c'est ce genre de conclusion qui a fait que plusieurs formateurs se soient aussitôt lancés dans ce créneau », explique **Jean-Paul Phillie**, associé et psychologue industriel chez **André Filion et associés**.

M. Phillie donne régulièrement des ateliers de sensibilisation sur l'intelligence émo-

tionnelle. Il incite les gens à poursuivre une démarche qui va les amener à mieux maîtriser la confiance en soi. « Il est important de comprendre que les émotions négatives, la colère par exemple, peuvent se transformer en atout si on apprend à les canaliser positivement », fait-il remarquer.

Il souligne que, parallèlement aux tests portant sur le quotient intellectuel (QI), on parle de plus en plus souvent d'évaluation du quotient émotionnel (QE). « Le QI est mesurable, mais sa pertinence est très contestée et a sans doute peu d'intérêt dans un environnement professionnel. C'est tout le contraire pour l'intelligence émotionnelle, dit M. Phillie.

« Il se développe de plus en plus d'outils qui font que nous pouvons déjà bien cerner le QE des individus. Il est fréquent que des entreprises nous confient des mandats pour évaluer leur personnel, notamment pour le recrutement », ajoute-t-il.

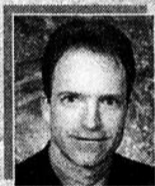
M. Vézina, quant à lui, estime que les programmes de

formation sur l'intelligence émotionnelle ont un bel avenir étant donné les transformations auxquelles sont soumises les grandes organisations.

« Je m'apprête à donner un séminaire à des cadres du ministère du **Revenu**. L'introduction de nouveaux systèmes informatiques pourrait générer des conflits entre la jeune génération de gestionnaires et leur aînés, moins aguerris sur le plan technologique. C'est le genre de situation où il existe un fort potentiel de conflit qui rend le recours à des séminaires sur l'intelligence émotionnelle particulièrement utile », explique M. Vézina.

Pour en savoir plus long sur le sujet, le site du **Consortium for Research and Emotional Intelligence in Organizations** (www.eiconsortium.org) offre de l'information très complète.

En français, un site suisse fournit une bonne introduction au sujet, à condition de cliquer sur le lien **Daniel Goleman** (www.construire.ch/entretie.htm). ■



Réjean Audette
Max-Atlas
Équipement Int. Inc.



Danielle Baribeau
Québec Cogeco
Câble inc.



Michel Beauchemin
Magnola-
Noranda



René Beauchemin
Nortel Networks



Jocelyn Beauchesne
Banque Royale



Sophie Beaudoin
C.S. Brooks Inc.



Yves Beaudoin
Fédération des
caisses Desjardins
du Québec



Philippe Béland
Financement et
Services bancaires
Desjardins



Alain Bouvier
Postes Canada



Jean Côté
Compagnie
Motoparts Inc.



Carl Dalbec
Assurance vie
Desjardins-
Laurentienne



Richard Fagnan
Caisse Populaire
Desjardins des
Verts-Sommets de l'Estrie



Daniel Gaulin
Bombardier
Aéronautique



Gisèle Grossein
DMR Conseil



Bertrand Girard
Centre Hospitalier
St-Michel



Clément Lanthier
Jardin zoologique
de Granby



Pierre Lapointe
Alcoa / Aluminerie
Lauralco



Clément Laporte
Les centres
jeunesse Mtl.



Martin Latreille
Réseaux optiques
Dlouhy Merchant



Michel Loranger
LABsoft Inc.



Christian Martineau
Ferrero



Dominique Martinet
C.R. Gabrielle
Major



Luc Michon
Ecolab



Réjean Moreau
Produits Chimiques
Magnus Ltee



Ghyslaine Morel
Pillsbury



Alain Parent
Assurance vie
Desjardins-
Laurentienne



Jean Daniel Picard
Samson Bélair
Deloitte & Touche



Louis Prévost
Min. Emploi et Sol.
Sociale-Sécurité
du Revenu



Leila Rainville
Bridgetone/
Frestone



Marc Richard
Dolomex



Guy Tétrault
Clinique de
physiothérapie
Les Trois Rives inc.



Claudia Therrien
Ruby



Ysabel Viau
KaZiBao.net



Lucie Zerbini
Labopharm Inc.

MBA
POUR CADRES
EN EXERCICE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

*L'Université de Sherbrooke félicite
les finissants et les finissantes
de la promotion 2001*



Desjardins

Assurance vie
Desjardins-Laurentienne



FERRERO

Labopharm

LABsoft

MAX-ATLAS



Motoparts



L'Ordre des CMA étend son programme pour cadres

Madeleine Guay
dossiers@transcontinental.ca

Déjà offert à Montréal et à Québec, le *Programme exécutif CMA* sera donné à l'**Université du Québec à Hull (UQAH)** dès cet automne.

L'Ordre des comptables en management accrédités du Québec (CMA) scelle ainsi une quatrième entente avec un établissement d'enseignement après celles conclues avec l'**Université du Québec à Montréal (UQAM)**, **Concordia** et l'**Université Laval** depuis 1997.

Mis sur pied en 1997, le Programme exécutif CMA et le *Programme exécutif CMA-MBA* proposent une formation accélérée de deuxième cycle pour les cadres d'expérience. La formation vise à donner aux gestionnaires la maîtrise des outils comptables et financiers en même temps qu'une connaissance des pratiques de gestion, lesquelles serviront à améliorer la performance de leur organisation en matière de coûts, de délais et de qualité.

Soulignons que le Programme exécutif CMA-MBA n'est offert pour sa part qu'à l'UQAM et à l'Université Laval. Dès 2002, il sera également offert à l'UQAH. « Les cadres viennent chercher une expertise plus pointue », souligne **François Renaud**, pdg de l'Ordre des CMA.

Un programme sculpté sur mesure

Le programme a été bâti pour répondre spécifiquement aux besoins et aux préoccupations des gestionnaires. Offerts à temps partiel au cours d'une période de deux ans et demi, les programmes exécutifs CMA et CMA-MBA se distinguent par une grande flexibilité sur le plan de l'horaire. « La formation a été conçue pour concilier la problématique que pose un horaire chargé sur le plan professionnel et familial », dit M. Renaud.

Elle tient aussi compte des connaissances et de l'expérience du candidat. Ainsi, un cadre qui n'est diplômé ni en comptabilité ni en gestion n'a plus nécessairement à suivre les cours de premier cycle pour aspirer à une de maîtrise en administration des affaires. « Les cadres n'ont pas à retourner à la maternelle », affirme M. Renaud.

Toutefois, seuls sont admis les candidats qui possèdent une expérience de travail minimale de cinq ans à un poste de responsabilité au sein d'une organisation, et qui ont déjà obtenu un diplôme universitaire. « Nous voulons assurer des équipes de travail de haut niveau », explique M. Renaud.

Pour la plupart, la centaine de cadres présentement inscrits à un des programmes CMA ont en moyenne quelque 15 ans d'expérience; le quart possède déjà une formation de deuxième ou troisième cycle.

La clientèle provient de tous les domaines d'activité,

notamment du génie. « Beaucoup d'ingénieurs occupent des postes de gestion et suivent la formation afin d'être mieux équipés pour remplir les tâches pour lesquelles ils n'ont pas été formés à l'origine.

La formation cherche à élargir la vision stratégique

du gestionnaires, donc à mieux lier les problématiques entre elles et à renforcer les habiletés de communication.

« Il y a beaucoup de spécialistes, et ils ont de la difficulté à intégrer les différents aspects que pose un projet complexe, que ce soit sur le

plan des ressources humaines ou des questions financières », dit M. Renaud.

La formation permet donc d'acquérir le bagage qui servira à prendre en considération toutes les questions entourant le bon choix, par exemple, en matière d'invest-

tissement. Très appliquée à résoudre des problèmes concrets, la formation réserve un volet important à la présentation orale en invitant l'étudiant, au terme du programme, à présenter une analyse de cas devant un conseil d'administration simulé. ■



PROMOTION Hiver 2001 (Montréal)



 Sylvie Bissonnette Groupe Progestic	 Line Boucher Stratégies Consultation en gestion	 Pierre Cadieux Confédération des caisses Desjardins	 Jean-Louis Des Rosiers Systèmes informatiques JLDI	 Philippe Frizon Secor Conseil	 Réjean Grotton TMI	 Normand Guilbault Cégep de Saint-Laurent	 Edda Imbriglio Bell Canada
 Jean-Benoît Joncas	 Stéphane Laberge Bell Canada	 Éric Lachapelle TKS Informatique Inc.	 Danièle Lajeunesse Institut du commerce électronique	 Jean Laroche CPC Collège Lafleche	 Yves Laurin Groupe LBS	 Noor Mawjee Canadian National	 Christine Morin Novartis Pharma Canada Inc.
 Diane Morin Ville de Montréal	 Catherine Quintin Gestion Quintin Inc.	 Catherine Rézette Raymond Chabot Grant Thornton	 Robert Roy Connexion - Lanaudière	 Christyna Sautier CGI	 Yves Soumar Hydro-Québec	 Peter Stewart Banque de développement du Canada	 Patricia Watlor Raymond Chabot Grant Thornton

NOUVEAUX CERTIFIÉS EN AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

L'Institut du commerce électronique est fier de présenter les tous nouveaux certifiés du programme de certification en affaires électroniques.

Reconnue par l'École des HEC, cette formation intensive de 8 jours leur a permis d'acquérir des connaissances indispensables pour l'analyse, la planification et la gestion stratégique des affaires électroniques, ainsi que la faisabilité et la mise en œuvre de projets.

Nous désirons remercier tous nos partenaires pour leur appui : École des HEC, CRIM, Secor Conseil, Ordre des CA, Ordre des CGA, Ordre des CMA, FIQ.

Félicitations à tous ces nouveaux ambassadeurs du commerce électronique au Québec !

Pierre Langelier, Président-directeur général
Institut du commerce électronique

Joignez-vous aux nouvelles cohortes d'avril et de mai !
Programme de certification en affaires électroniques
Web : certification.institut.qc.ca
Courriel : formation@institut.qc.ca
Téléphone : (514) 840-1297



MD : Marque déposée de Institut du commerce électronique

Étudiants au MBA, bienvenue à l'Université du Québec... à Casablanca

Le programme de MBA pour cadres de l'UQAM ne cesse d'étendre ses ramifications

Pierre Picard

dossiers@transcontinental.ca

Depuis son important virage entrepris en 1996, le programme de MBA pour cadres de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ne cesse d'étendre ses ramifications aux quatre coins de la planète.

L'UQAM possède en quelque sorte des campus dans plus d'une quinzaine de pays, dont le Maroc, l'Algérie, la Pologne, la France, le Mexique, la Chine et l'Allemagne.

Le programme de MBA pour cadres développé par l'UQAM y est offert en collaboration avec des institutions universitaires locales. Un grand nombre de cours y est donné par des professeurs de l'UQAM. Dans certains cas, les étudiants peuvent même recevoir un double diplôme de l'UQAM et de leur université d'accueil.

Ces partenariats ont été établis avec des institutions telles que l'Université Paris-Dauphine (France), les Hautes études canadiennes et internationales (Maroc), a China University of Mining & Technology (Chine) et l'Université ivoiro-canadienne à Abidjan (Côte-d'Ivoire).

« Pour survivre, nous devons être très novateurs et actifs à l'international. C'est ce que nous avons fait. Nous recherchons une visibilité et un rayonnement dans plusieurs pays », explique Léon-Michel Serruya, directeur du MBA pour cadres.

Des débuts modestes

Ce programme de maîtrise en administration des affaires existe depuis 1978. Il est rattaché à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

Les débuts de ce vaste projet d'expansion n'ont pas été faciles, notamment au Mexique. « C'était difficile puisque nous agissions comme des pionniers dans ce genre de collaboration interuniversitaire. Aujourd'hui, les choses sont bien différentes. Nous n'avons plus à faire de la sollicitation. Les institutions étrangères nous appellent maintenant directement », souligne M. Serruya.

Pour réussir une telle percée sur la scène internationale, il faut certes un produit différent, voire unique.

« Notre programme MBA pour cadres est suffisamment souple pour répondre aux différents besoins, note-t-il. Sa nouveauté réside dans une spécialisation de type sectoriel. »

Le MBA pour cadres mis au point par l'UQAM offre, en effet, des spécialisations dans différents domaines, comme les bio-industries, les entreprises collectives, le financement des entreprises, les services financiers et les services de santé.

Il est destiné à des gestionnaires expérimentés qui maintiennent leur emploi pendant leurs études. L'enseignement pluridisciplinaire s'appuie donc sur la résolution de problèmes concrets vécus quotidiennement dans le monde des affaires.

« Grâce à ces spécialisations, le gestionnaire-étudiant apprend à partager ses expériences de travail avec des collègues qui oeuvrent dans des entreprises semblables. Notre programme le prépare donc à affronter les changements, à les anticiper et parfois même à les provoquer », indique le directeur du programme. La mission de ce MBA est de façonner la pratique des affaires tant au Québec que sur la scène internationale. Les choses vont plutôt bon train dans ce sens. Actuellement, quelque 1 800 étudiants y sont inscrits dans l'ensemble des pays où il est offert. L'UQAM garde la main haute sur tout.

« Nous exerçons un contrôle sur la sélection des étudiants,

sur le processus d'enseignement et sur les diplômes. De plus, tous les professeurs doivent être accrédités par nous », précise M. Serruya.

Le vent dans les voiles

Cette réussite dans différents pays n'est certes pas étrangère à la croissance importante des sciences de la gestion au cours des 20 dernières années. À l'UQAM, celles-ci comptent plus de 30 % des inscriptions. Le nombre de diplômés en sciences de la gestion est passé de 4 000 en 1980 à plus de 45 000 l'an dernier.

Au Québec même, le MBA pour cadres est disponible dans les différents centres d'études universitaires de l'UQAM et dans les constituantes de l'Université du Québec. Il est donc offert dans la région de Laval, dans Lanaudière, en Montérégie, en Abitibi-Témiscamingue, à Chicoutimi, à Hull et à Rimouski. Les cours sont donnés en français, en anglais et en espagnol.

« Ça commence à être gros, lance M. Serruya. Bon nombre d'étudiants affirment que, professionnellement, ce programme a changé leur vie. De plus, l'évaluation qui nous vient du marché est très positive. » Avec le

concours de différents partenaires, la direction du MBA pour cadres de l'UQAM envisage même de mettre sur pied un vaste programme de MBA européen en services financiers. Les premiers cours devraient être offerts au début de l'an prochain. ■

LA STRATÉGIE GAGNANTE POUR PRÉPARER LA RELÈVE

LE PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES CIREM-HEC ÉLARGIT LES PERSPECTIVES ET FORME LES DIRIGEANTS PROMETTEURS DES ENTREPRISES À LA PENSÉE ET L'ACTION STRATÉGIQUES.

CIREM



HEC

- Un ressourcement, un enrichissement en profondeur, une formation générale en gestion, dans une perspective nationale et internationale.
- Un tremplin vers de plus vastes responsabilités.
- Une formule intensive et toujours contemporaine, qui fait ses preuves depuis 25 ans.
- Un programme animé par des professeurs chevronnés, qui excellent tant dans les universités que les entreprises.

Les participants sont des gestionnaires d'expérience issus d'une grande variété de secteurs d'activités et d'entreprises.

SESSION 52

Du 16 au 29 septembre 2001
Du 28 octobre au 9 novembre 2001

SESSION 53

Du 10 au 23 mars 2002
Du 21 avril au 3 mai 2002

CIREM - CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHES ET D'ÉTUDES EN MANAGEMENT

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTION
Téléphone : (514) 935-4207
Télécopieur : (514) 932-1060
Site Internet : <http://www.hec.ca/cirem>

Contre l'abus et la violence faite aux enfants



FONDATION MARIE-VINCENT

WWW.MARIE-VINCENT.ORG
1 888 561-2433

MBA OFFERT À LONGUEUIL

MBA pour cadres en exercice

Vous vous dirigez vers un poste de haute direction...

Vous planifiez investir dans un MBA, mais pas n'importe lequel...

Le MBA pour cadres offert à Longueuil par l'Université de Sherbrooke

Chef de file depuis 30 ans



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Une journée par semaine en alternance les vendredis et les samedis

Dans un milieu stimulant, avec des collègues d'expérience et une application intégrée du travail en équipe

À Longueuil, au Complexe Saint-Charles, à deux pas du métro

Date limite d'admission : 30 avril

Renseignements
(819) 821-7333
1 800 267-UDÉS
MBA@adm.usherb.ca

Execuform

Cours de langues pour cadres
Language courses for executives

Je parle bien l'anglais, mais pas assez bien à mon goût. Je voulais pouvoir travailler en anglais avec autant d'aplomb qu'en français. Execuform m'a donné la formation dont j'avais besoin.

Serge Paquette
Vice-président, Natrel inc.

Tél. : (514) 278-1814 Téléc. : (514) 278-2503
Site web : www.execuform.com
Louise Houle, directrice des ventes et du marketing

Création d'un réseau mondial d'écoles de management

Chaque institution pourra miser sur les connaissances des autres membres

Michel De Smet

docteurs@transcontinental.ca

C'est dans le ciel qu'Alain Noël a trouvé l'idée de départ d'un ambitieux projet de mise en réseau international d'établissements universitaires.

Directeur des activités internationales et de la formation des gestionnaires à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, M. Noël s'intéresse depuis longtemps aux alliances stratégiques. « J'ai été frappé par le succès commercial des grands regroupements dans l'industrie des transports aériens. Le fait pour Air Canada, Swissair et Lufthansa de se retrouver au sein de Star Alliance leur permet de partager des codes, des marchés et diverses formules de collaboration, tout en ne perdant rien de leur indépendance », explique M. Noël.

C'est ce concept qui est à l'origine de la création, l'an dernier, d'AEA Alliance – pour Amériques, Europe, Asie –, un concept qui vise à

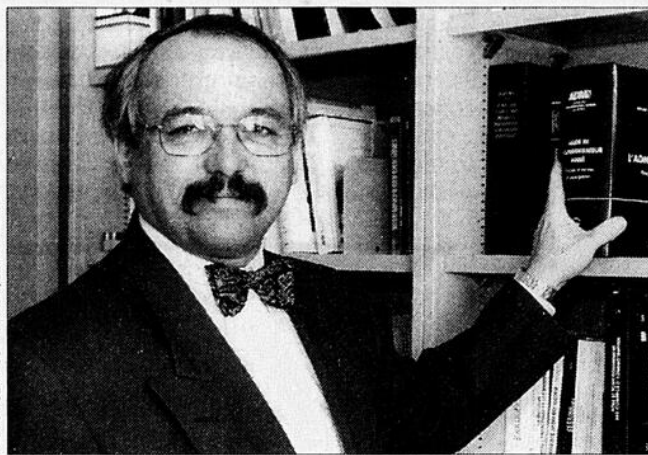
réunir une douzaine de grandes écoles de management dans le monde.

Le projet a pris naissance il y a deux ans à la suite de rencontres entre des dirigeants des HEC et de l'École de management de Lyon, en France. L'an dernier, AEA Alliance s'est enrichi de trois nouveaux partenaires : le Warwick Business School, de Grande-Bretagne, l'Universidad de Belgrano, de Buenos Aires, et l'Université Lingnan ZSU, de Chine. Un sixième partenaire, une université mexicaine, devrait signer l'entente de collaboration dans les prochaines semaines.

Un concept novateur

Selon Patrick Molle, directeur de l'École de management de Lyon, il s'agit d'une première mondiale qui permettra à chacun des membres de l'alliance de développer des activités internationales qu'il n'aurait pu entreprendre seul, faute de ressources financières et professorales.

Chaque institution pourra ainsi offrir une formation de



« Afin de demeurer pleinement efficace, notre réseau devrait plafonner à une douzaine de membres », dit Alain Noël, des HEC.

premier plan en misant sur les connaissances pointues de chacun des autres membres dans les grands marchés régionaux où ils ont développé leur expertise.

« Nous allons intensifier les échanges de professeurs. Nous irons aussi beaucoup plus loin : nous travaillons déjà à l'élaboration de contenus communs dont profiteront les étudiants en études internationales inscrits dans les

universités de notre réseau », ajoute M. Noël.

Il rêve déjà à une sorte de G8 du management qui pourrait se concrétiser par les rencontres annuelles, les conférences et les forums réunissant les professeurs membres du réseau, mais aussi des responsables d'entreprise.

Il appartiendra à chaque université d'organiser ces manifestations qui permettront d'étudier les conséquences

concrètes de la mondialisation sur le fonctionnement des entreprises. « On peut imaginer qu'à ces occasions, de nouveaux outils et concepts de management verront le jour », dit M. Noël.

En outre, les professeurs d'AEA Alliance s'engagent à travailler à un marché d'échanges de matériel pédagogique comportant des cours, des études de cas ainsi que des informations sur l'actualité dans le domaine du management international.

Les étudiants ne seront pas les seuls à profiter d'AEA Alliance. Les cadres d'entreprise exportatrice devraient être les premiers à profiter de l'entente de collaboration puisque les projets prioritaires visent l'enrichissement des contenus des programmes, notamment le MBA, pour les cadres en exercice.

« Aux HEC, nous pouvons compter sur deux de nos composantes pour venir appuyer notre participation au réseau : le Centre d'études en administration internationale et le Centre de perfectionnement,

dont l'un des mandats consiste à organiser chaque année un nombre impressionnant de formation de courte durée pour une clientèle corporative », explique M. Noël.

« Selon le marché international ciblé, rien ne s'oppose à ce que des cours se déroulent dans les locaux d'une université membre du réseau. »

M. Noël ajoute qu'AEA Alliance est en bonne position pour décrocher trois importants mandats de formation pour des multinationales. « Nous avons répondu aux appels d'offres. Notre atout consiste à pouvoir offrir, grâce à nos partenaires universitaires, un module de formation au contenu homogène à tous les cadres d'une même multinationale, même si son personnel est disséminé aux quatre coins de la planète. »

De leur côté, les étudiants bénéficieront d'un service de carrière internationale. Il permettra aux diplômés des établissements membres de l'alliance d'accéder plus facilement au marché de l'emploi dans d'autres régions du monde. ■



Formation sur mesure

Pour clientèles variées

Votre entreprise, association ou organisation veut accroître les compétences professionnelles de son personnel ou de ses membres ?

La FORMATION CONTINUE SUR MESURE peut répondre à des besoins très ciblés et proposer des solutions souples et originales !

En tenant compte du profil des personnes et de leurs disponibilités, nous pouvons, en partenariat,

- analyser vos besoins spécifiques
- élaborer des programmes de formation
- gérer et coordonner les programmes
- évaluer les apprentissages et l'incidence organisationnelle
- exercer un rôle-conseil.

Les activités peuvent être créditées et mener à l'obtention d'un certificat, d'un diplôme ou d'une maîtrise, ou être non créditées, et reconnues par une attestation officielle.

RENSEIGNEMENTS
 Téléphone: (418) 656-3202
 ou sans frais au 1 877 785-2825
 poste 3202
 Télécopieur: (418) 656-3260
 dgfc@dgfc.ulaval.ca




UNIVERSITÉ LAVAL
 Aujourd'hui Québec, demain le monde.

www.ulaval.ca/dgfc

3^e édition du colloque
 SUR LA FORMATION EN ENTREPRISE

COMPÉTENCES ET FORMATION



→ ÉLÉMENTS DE BASE DU LEADERSHIP ET DE L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

GRANDES CONFÉRENCES

Hervé Sérieyx, conférencier de renommée internationale.
 Laurent Lapiere, Ph.D., spécialiste en leadership, HEC.

Avec la participation de plusieurs personnalités du monde des affaires :


- Geneviève Desautels, CRHA, conseillère en développement organisationnel, Air Transat.
- Jean-Claude Savard, expert en amélioration continue et président de J.C. Savard Consultants inc.
- Jean-Maurice Savard, Ec.D., directeur général, La Pépinière d'entreprises innovantes de Beauce-Chaudière-Appalaches.
- Monique Larocque, directrice de la formation, Domtar, usine de Windsor.
- Natacha Viens, conseillère formation et développement organisationnel, Kraft Canada.
- Steve Blouin, département de la formation, Domtar, usine de Windsor.
- Laurent Simon, professeur adjoint, service de l'enseignement du management, HEC.

AU PROGRAMME
 Conférences, simulations de cas, tables de discussion.

Activités spéciales
 Séance de signatures du dernier ouvrage *La Nouvelle Excellence* (2000) de Hervé Sérieyx. Kiosque d'exposition : centre de formation, livres et autres. Lancement de la nouvelle version du site web du Centre Option-compétences.


Programme et inscriptions en ligne au Centre Option-compétences
www.optioncompetences.qc.ca

Tél. : (514) 289-8794 Téléc. : (514) 289-9286
 info@optioncompetences.qc.ca www.optioncompetences.qc.ca



UN ÉVÉNEMENT OPTION COMPÉTENCES DANS LE CADRE DE SES ACTIVITÉS SUR LA FORMATION DE BASE EN ENTREPRISE

→ les 26 et 27 avril 2001
 À l'École des Hautes Études Commerciales (HEC)



Le savoir-être va de pair avec le savoir-faire

Le meilleur actif d'une société n'est pas les machines, mais les gens

Madeleine Guay
dossiers@transcontinental.ca

Après le laborieux apprentissage du savoir-faire par les normes ISO, place à la formation

du caractère humain pour apprendre la meilleure attitude : le savoir-être.

Depuis l'émergence de l'économie du savoir, tous conviennent que le meilleur actif d'une société n'est pas

les machines, mais les gens.

Il s'ensuit logiquement que les manques d'habiletés relationnelles influenceront la performance d'une entreprise.

« La mauvaise communication entre le personnel d'une

entreprise et avec les clients

nuit à la rentabilité », dit **Guy Paré**, formateur d'expérience à **Attitude Client**, filiale de **La Petite Université**, une entreprise de Laval spécialisée dans la formation corporative,

associative et institutionnelle.

Un constat d'autant plus vrai si de mauvaises attitudes venant du haut de la direction propagent une culture malsaine de dévalorisation dans l'ensemble de l'entreprise.

« Plusieurs patrons prônent la culture de la porte ouverte et disent inciter les travailleurs à venir les consulter alors qu'il n'en est rien dans les faits », dit M. Paré.

Un exemple parmi d'autres est cet employé qui, mal reçu, se fermera à l'instar de ses supérieurs et ne partagera plus ses idées.

Le travail d'équipe sera alors moins performant, la créativité sera étouffée, et il n'y aura plus de cœur à l'ouvrage.

« Quand le gestionnaire s'engage à adopter une meilleure attitude, il peut faire des miracles », souligne M. Paré.

Le plus difficile est justement que le gestionnaire s'arrête pour se demander dans quelle mesure il entretient de bonnes relations avec les gens.

Le gestionnaire est-il capable d'accepter des idées différentes et de s'intéresser à une autre personne autrement que de façon passagère ? Est-il en mesure d'écouter les demandes de ses subalternes, même si elles peuvent lui faire entendre une faute personnelle ?

« Pour changer, les gestionnaires doivent laisser leur ego au vestiaire », dit M. Paré.

Des avantages payants

Il y a plusieurs avantages bien tangibles à répandre une meilleure culture comportementale.

Les entreprises qui ont participé au programme de formation Attitude Client rapportent des augmentations de ventes, affirme M. Paré.

BMC Pièces de Carrosseries, de Beloeil, dit avoir augmenté ses revenus de 20 % en grande partie grâce au changement organisationnel effectué à la suite de la formation.

« La meilleure mesure de rendement de la formation est la satisfaction de la clientèle », dit **Marie-France Poulin**, vp exécutive de **MAAX**, de Sainte-Marie de Beauce, spécialisée dans la fabrication d'équipement de salle de bains. « L'entreprise prévoit d'ailleurs former prochainement les gens des départements qui ne sont pas directement reliés au service des ventes. »

Une trentaine d'organisations québécoises ont obtenu la certification *Attitude Client*, le programme de formation élaboré par M. Paré.

D'une durée de deux mois et demi, la formation est donnée à des groupes de 25 personnes de tous les niveaux hiérarchiques pour asseoir les bases des bonnes relations interpersonnelles.

« La bonne attitude doit être adoptée à tous les échelons », dit M. Paré.

Le programme peut être inclus dans le budget de formation en vertu de la loi 90 (règle du 1 %). ■

“Avec Jacques comme expert en management, plus question d'emprunter les voies traditionnelles.”

Jacques Côté, CMA

Avoir le courage d'innover...

et les compétences pour réaliser les projets.

Avoir la capacité de voir au-delà de la route déjà tracée et de dépasser les limites habituelles.

Pour découvrir comment Jacques Côté et plus de 40 000 CMA au Canada ont permis à des compagnies comme Systèmes Influatec, inc. de se démarquer dans le monde des affaires en adoptant des solutions novatrices, appelez-nous ou visitez notre site Web.

France Labine,
Présidente,
Systèmes Influatec, inc.

CMA
CANADA

COMPTABLE EN MANAGEMENT ACCRÉDITÉ

Façonner l'avenir

1 800 263-5390

www.cma-canada.org

G E S T I O N S A N S L I M I T E S

Une formation spécifique pour dirigeants d'entreprises technos

L'École des Hautes Études Commerciales offre un programme de perfectionnement unique au Canada

Louise Bouchard

dossiers@transcontinental.ca

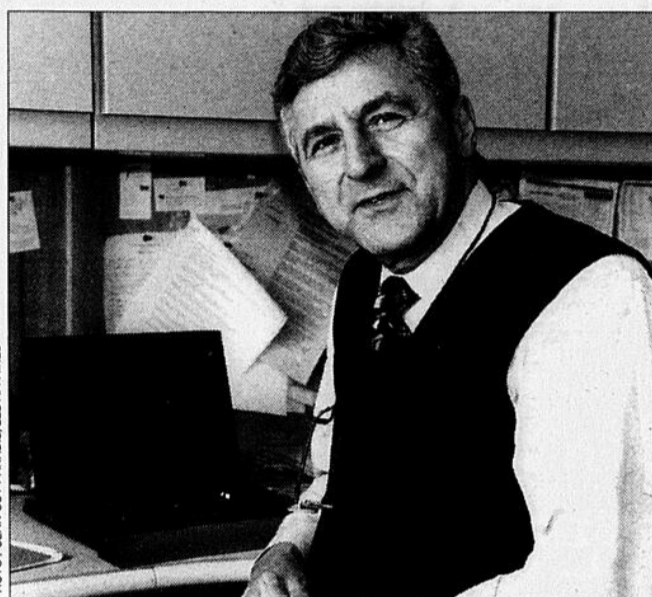
Le nouveau programme *Stratégies de croissance pour entreprises technologiques* de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal peut se comparer à un MBA axé sur la direction stratégique, selon son concepteur, **Louis-Jacques Filion**.

« Les besoins des gestionnaires d'entreprises technologiques se situent au chapitre du développement; ils ont besoin d'outils pour se lancer sur la scène internationale », précise M. Filion, également directeur de la chaire de l'entrepreneuriat à l'École des HEC.

« On amène les gens à penser grand, à penser stratégie et mondialisation », ajoute-il.

Un programme adapté

La première cohorte est composée d'une vingtaine de dirigeants d'entreprises technologiques, dont la moitié ont été fondés il y a deux ou trois ans. L'objectif est d'amener les dirigeants à développer des habiletés en



« Les gestionnaires d'entreprises technologiques ont besoin d'outils pour se lancer sur la scène internationale », indique Louis-Jacques Filion, concepteur du programme.

direction, en stratégie et en management, essentielles à la croissance et à la rentabilité de leurs entreprises.

Le programme table également sur la mise en commun d'expertises et d'expériences de plusieurs dirigeants con-

frontés aux mêmes défis.

Répartie sur cinq mois, cette formation de 100 heures est donnée de manière intensive trois jours consécutifs par mois. L'enseignement est assuré par des consultants technologiques et des professeurs.

Elle comprend cinq modules : Vision et stratégie, Simulation interactive de gestion stratégique, Performance, compétitivité et financement, Marketing et vente et Activités internationales, alliances et leadership.

Ce programme a été élaboré à la suite de consultations auprès d'une trentaine de personnes engagées dans le capital-risque au Québec.

Une autre logique

L'entreprise technologique est particulière et relève d'une autre logique, d'une autre culture, rappelle M. Filion. Elle doit rapidement prendre place dans le marché international et a des ressources humaines hautement spécialisées.

De plus, l'entreprise technologique démarre habituellement à la phase de recherche et développement, qui peut durer jusqu'à deux ou trois ans. Elle a besoin de capitaux rapidement sans avoir même généré de revenu. Elle compte souvent sur une structure à propriétaires multiples.

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprises technologiques sont issus des programmes universitaires scientifiques. « Ils sont habitués à fonctionner dans un monde objectif et ont de la difficulté à comprendre les logiques et les modes de fonctionnement dans un monde subjectif », indique M. Filion.

Selon lui, ce sont là autant de caractéristiques qui nécessitent une formation ciblée et adaptée aux besoins de ces entrepreneurs.

L'expérience demeure un gage de confiance

Selon le président de la firme de capital-risque **T2C2**, **Bernard Coupal**, si ce type de formation est une condition nécessaire à la réussite, il n'en reste pas moins que l'expérience est plus prise en compte de la part des sociétés de financement.

« Dans le domaine technologique, nous avons tous le même problème de recrutement des dirigeants. Aux États-Unis comme au Québec, on fait des compromis parce

qu'il n'y a peu de gens qui correspondent au profil idéal », dit M. Coupal.

L'idéal, selon lui, c'est une personne qui a déjà démarré une entreprise technologique, qui a réussi à assurer sa croissance, et qui a une formation scientifique. « Ça ne court pas les rues », lance-t-il.

La qualité est au rendez-vous

Le président de **Polyvalor**, **Gilles Beaudry**, estime pour sa part que ce programme est extrêmement bien conçu. « J'ai été impressionné par l'ampleur des cours, notamment en ce qui a trait au traitement de la propriété intellectuelle et au financement, des contenus spécifiques aux entreprises technologiques. »

Créée en 1998, Polyvalor se spécialise dans l'exploitation commerciale des technologies développées à l'École polytechnique. La société a mis sur pied 14 entreprises de haute technologie et deux des entreprises qu'elle a créées sont inscrites en Bourse. ■

1% d'investissement dans la formation de la main-d'œuvre fait toute la différence...

Des subventions pour soutenir des projets de formation destinés au personnel des employeurs assujettis à la Loi.

Pour obtenir de l'information sur la Loi ou le Fonds national de formation de la main-d'œuvre, adressez-vous à votre centre local d'emploi (CLE) ou composez le

1 888 EMPLOIS

<http://emploi-quebec.gouv.qc.ca>

Québec 
Emploi-Québec

L'Université de Sherbrooke et
l'Université du Québec à Trois-Rivières
s'unissent pour offrir un doctorat en administration (DBA)
dont la principale force repose sur un équilibre parfait
entre le monde académique et le monde professionnel.

Notre
DBA
Le meilleur des
deux
mondes

Doctorat en administration

- Un programme de 3^e cycle d'une durée de trois ans,
incluant un séjour en entreprise
- Une formation fondamentale et appliquée
en sciences de l'administration.
- Un souci constant d'innovation
dans les modes d'apprentissage
- Un accent particulier sur la mondialisation
des économies et des marchés
- Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles
technologies de l'information

1^{er} doctorat professionnel au Canada
Thèse portant sur une problématique
organisationnelle réelle

Renseignements

1-819-821-7333
1-800-267-UIDES
www.usherb.ca/adm/pp.htm
dba@adm.usherb.ca

 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

1-819-376-5081
1-800-365-0922
www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/
Jean_Lorrain@uqtr.quebec.ca

 Université du Québec
à Trois-Rivières

Un outil pour mieux gérer la santé-sécurité du travail

Catherine Giguère
dossiers@transcontinental.ca

«**D**émythifier, et donner un outil simple et clair. » C'est ainsi que **Pascale Désautels**, conseillère aux ressources humaines chez le fabricant de pièces en caoutchouc **SaarGummi Québec**, de Magog, résume les avantages de la formation en gestion de la santé et sécurité du travail offerte par le **Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec**.

Les 27 cours mis au point par le Centre patronal ont tous un point en commun : ils sont basés sur les principes de gestion reconnus, c'est-à-dire planifier, organiser, diriger et contrôler. « Nos cours sont divisés en trois volets : gestion de la prévention, gestion des lésions professionnelles, et gestion de l'aspect financier. Nous procédons à l'évaluation des besoins de nos membres pour concevoir nos cours », dit **Isabelle Lessard**, directrice de l'information et de la formation pour la section entreprise au Centre patronal.

La SST, une affaire pour tout le monde

Les premiers cours étaient offerts surtout aux gestionnaires en santé-sécurité du travail (SST), puis le Centre patronal a développé de nouvelles clientèles en créant des cours pour les gestionnaires de tous les niveaux, ainsi que pour les contremaîtres et les comités de SST. « Les contremaîtres ont un rôle clé à jouer en SST, car ils peuvent intervenir plus rapidement. Et la gestion de la prévention a pris plus d'importance au cours des dernières années, car c'est à la base de tout », explique M^{me} Lessard.

En février dernier, toute la haute direction, les super-

viseurs, les comités SST et des représentants syndicaux de la **Distillerie Schenley**, de Valleyfield, ont suivi un cours sur les comportements sécuritaires donné au sein de l'entreprise.

« Les gens des comités paritaires et du syndicat sont bien placés pour transmettre l'information sur le plancher. La santé et sécurité, c'est la responsabilité de chacun, et les cours nous rappellent que ça peut occasionner des coûts tant en ressources humaines qu'en dollars », dit **Lucie Racicot**, coordonnatrice des ressources humaines de la distillerie.

Elle souligne que le cas de Schenley est un peu spécial : la moyenne d'âge des 170 employés est de 48 ans, et la moyenne d'ancienneté est de 27 ans. Ces employés ont donc connu la vieille façon de faire dans un cas d'accident du travail. « Quand un travailleur se blessait, il retournait chez lui et y restait. Aujourd'hui, la CSST encourage la réinsertion au travail. Il faut donc travailler à changer cette mentalité », explique M^{me} Racicot. Dans cet esprit, un nouveau programme de formation est prévu pour l'automne afin d'aller plus en profondeur sur le sujet.

Une bonne enquête permet des économies

Chez SaarGummi, ce sont les cours portant sur l'enquête et l'analyse d'accidents qui ont été le plus souvent suivis par les superviseurs, les directeurs de production, les gens des ressources humaines et de l'entretien, et par les membres du comité de SST.

« Chez nous, c'est le superviseur qui enquête. Et une enquête bien faite évite un autre accident », souligne

Pascale Désautels. Le cours, axé sur l'interactivité et la pratique, rend le travail d'enquête et d'analyse plus efficace et plus rapide.

Le Centre patronal n'offre pas de cours faits sur mesure pour les entreprises. Cependant, les cours peuvent être adaptés aux besoins d'une entreprise qui le demande. M^{me} Lessard rappelle que dans 40 % des cas les cours sont donnés en entreprise, et souvent le représentant des travailleurs y assiste.

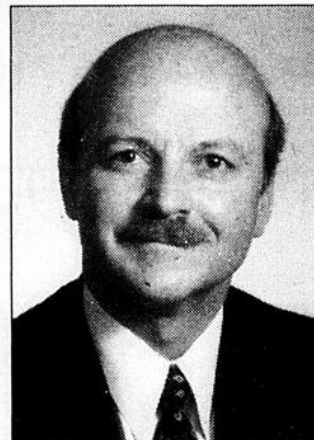
La formation est la meilleure prévention

En 2000, le Centre patronal a donné 342 cours, ce qui équivaut à 4 045 jours-personnes de formation. De plus, puisque le Centre patronal est agréé par **Emploi-Québec**, l'entreprise peut inclure les frais dans le budget minimum alloué à la formation qui respectent la règle du 1 %.

L'an dernier, le Centre patronal a donné son appui à la création de la chaire de gestion en santé et sécurité du travail à l'**Université Laval** et prévoit collaborer avec cette chaire sur quelques projets.

« Le domaine de la SST évolue beaucoup, parce que les lois changent. Les entreprises auront toujours besoin d'une remise à niveau et nous adaptons nos cours en conséquence », dit M^{me} Lessard.

Le Centre patronal a été fondé par le **Conseil du patronat du Québec** en 1983 à la suite de la mise en vigueur de la *Loi sur la santé et sécurité du travail* et de la création de la **Commission de la santé et sécurité du travail** (CSST). L'organisme regroupe 71 associations patronales qui rejoignent quelque 17 000 entreprises, et il est subventionné à hauteur de 1,8 M\$ par la CSST. ■



COACHING

Daniel Davignon, Adm. A, expert de longue date en coaching peut vous aider à mieux interagir avec vos subalternes, collègues, supérieurs ou associés. Vous pourriez même devenir à votre tour un coach efficace. Pour plus de détails, contactez-nous au :



**ROBERT COPPENRATH
& ASSOCIÉS**

(514) 938-4100