



ÉCOLE DE GESTION
JOHN MOLSON

Centre des dirigeants

PERSPECTIVES NOUVELLE GÉNÉRATION

Le Centre des
dirigeants John-Molson
concordia.ca/fr/jmec

CONCORDIA



LES PROFESSIONNELS DE TOUS LES SECTEURS RECONNAISSENT QUE LE MONDE CHANGE RAPIDEMENT.

Le reportage du Globe and Mail de 2018, qui s'intitule *Il y a de l'avenir pour les emplois : Nous ne sommes tout simplement pas prêts*, prévoit qu'au cours des dix prochaines années, 50 % des emplois canadiens subiront des changements massifs dans les compétences requises. Par conséquent, les leaders (gestionnaires, directeurs et dirigeants) qui veulent demeurer concurrentiels et faire progresser leur carrière adoptent une culture de l'apprentissage continu.

Les programmes traditionnels de formation des dirigeants ont sous-estimé les compétences générales essentielles en faveur d'ensembles de compétences axées sur les disciplines, comme l'élaboration de stratégies et l'analyse financière. Bien qu'il s'agisse de compétences essentielles, dans un monde alimenté par les innovations technologiques, il est primordial d'affiner des compétences telles que la créativité, la prise de décision complexe, l'intelligence émotionnelle et la communication pour préparer les dirigeants à l'avenir.

Au Centre, nos programmes sont conçus pour préparer les leaders à prendre les choses en main dans un monde en évolution. Grâce à la collaboration avec des organisations et des industries, nous créons des occasions d'apprentissage qui leur donnent le courage managérial de travailler de façon créative et collaborative sur les défis commerciaux les plus complexes d'aujourd'hui.

Ce livret vous emmènera dans un voyage d'expériences, de personnes et d'idées avec lesquelles nous avons eu l'occasion de travailler. Nous espérons partager avec vous certains des défis que les avant-gardistes et les leaders d'opinion comme vous doivent relever dans l'espoir qu'ils vous aideront à vous préparer pour l'avenir dans votre industrie et qu'ils vous inspireront à renforcer votre leadership!

Sandra Nichol

Directrice exécutive
Centre des dirigeants John-Molson
Université Concordia



TABLE DES MATIÈRES

Place aux leaders : Anne-Marie Croteau	2
Littératie financière : le temps est venu de combler le fossé entre les sexes	5
Un programme de développement international ouvre de nouveaux horizons pour des dirigeants de l'aviation	6
Le rôle de la confiance dans l'efficacité des équipes	8
Aider les spécialistes des sciences de la vie à réussir en affaires	12
Jouer en défensive avec la cybersécurité	14
Certification professionnelle en placements durables : Apport positif. Rendements positifs.	17
Jacques Duchesneau, ou le rêveur aux buts précis	18
Expériences nouvelle génération : Certificat en gestion de l'aviation civile	20
Place aux leaders : Meshesha Belayneh	22
Le Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport offre aux dirigeants aéroportuaires un aperçu de l'aviation de demain	24
Le rôle du coaching en leadership	26
DIVCO rehausse d'un cran ses compétences en négociation	28
La certification en coaching : un parcours à la fois personnel et professionnel	30



PLACE AUX LEADERS : ANNE-MARIE CROTEAU

Anne-Marie Croteau a partagé certains de ses conseils en matière de leadership et a expliqué ce qu'elle avait prévu en tant que doyenne de l'École de gestion John-Molson.

Quand Anne-Marie Croteau est devenue doyenne de l'École de gestion John-Molson, elle en savait déjà long sur ce qu'est le leadership. En effet, elle avait auparavant assumé les fonctions de vice-doyenne de deux unités d'enseignement — l'École de gestion John-Molson et l'École des études supérieures. À John-Molson, elle avait également été directrice des programmes de MBA exécutif et de MBA en aviation. Bien qu'elle possède une vaste expérience de la direction, Mme Croteau a dû se préparer en vue de son nouveau poste et prendre les dispositions nécessaires pour assurer une transition sans heurts.

UNE SOLIDE PRÉPARATION

Mme Croteau dit avoir lu des ouvrages qu'elle jugeait pertinents dans son cas. Le leadership, le leadership au féminin et le leadership en enseignement comptent parmi les sujets qu'elle a explorés durant sa préparation. Les postes de direction ne s'équivalent pas tous.

C'est pourquoi les leaders qui souhaitent bien se préparer à leur transition doivent se tourner vers la littérature managériale.

Une bonne façon d'enrichir ses compétences en matière de leadership consiste à miser sur sa propre expérience. Mme Croteau précise avoir été en mesure d'appliquer à son nouveau rôle de doyenne de l'École de gestion John-Molson les connaissances qu'elle avait acquises dans le cadre de ses responsabilités précédentes.

UNE TRANSITION HARMONIEUSE

Tout comme il n'y a pas d'équipe sans leader, il n'y a pas de leader sans équipe. Être un leader efficace n'est pas une tâche qu'on accomplit en solitaire. Mme Croteau attribue une partie de son succès au fait qu'elle a travaillé avec une équipe efficace, et motivée. Pour s'adapter le mieux possible à son nouveau rôle, elle a privilégié les rencontres individuelles. Ainsi, elle a appris à mieux connaître son équipe et les autres membres de la communauté de John-Molson.

« Prenez la place qui vous revient, et une fois que vous l'avez, prenez la parole. Vous avez une voix : soyez courageuses et servez-vous-en. Plus vous prenez votre place, plus vous gagnez en confiance, et avec la confiance, vous devenez plus courageux et prenez de meilleures décisions. »

« Je crois qu'il est avantageux de prendre le temps de se connaître, explique-t-elle. Cela enrichit la relation, facilite le dialogue et renforce l'esprit d'équipe. » Aussi entend-elle poursuivre les rencontres de ce genre pour continuer de resserrer les liens avec ses collègues, et ce, même si le processus de transition est terminé.

Bien que les responsabilités inhérentes à son poste ne s'arrêtent pas quand elle quitte le bureau, Mme Croteau dit faire tout ce qu'elle peut pour maintenir un bon équilibre entre son travail et sa vie personnelle. De fait, apprendre à dire non à de nouveaux engagements ou à de nouvelles responsabilités s'est révélé difficile au début. « Quand j'ai commencé, je disais : "Oh, laissez-moi essayer". Mais, je me suis vite rendu compte que je n'avais pas assez de temps pour tout faire. » Avec l'aide de son adjointe de direction, elle organise son horaire — qui est chargé, mais pas outre mesure. « J'adore ça, affirme-t-elle. Je ne chôme pas, et c'est très bien comme ça. »

Selon Mme Croteau, la situation de l'École de gestion John-Molson était déjà enviable quand elle a accédé à son poste. Toutefois, elle devait décider sur quels aspects elle souhaitait concentrer ses efforts comme nouvelle dirigeante.

En tant que doyenne, elle doit prendre des décisions qui ne représentent pas seulement ses opinions, mais aussi celles de John-Molson, de l'Université Concordia, de la communauté étudiante, du personnel ainsi que des diplômés et diplômées de l'école.

LE PLAN

Mme Croteau s'est donné comme objectif de s'assurer que le travail des chercheurs de l'Université qui se concentrent sur les femmes dans le leadership a été et continuera d'être mis en valeur par le magazine JMSB et d'autres formes de médias. Ceci est approprié étant donné que Mme Croteau est la première doyenne de l'École de gestion John-Molson. Son message aux femmes en position de leadership est simple : « Prenez la place qui vous revient, et une fois que vous l'avez, prenez la parole. Vous avez une voix : soyez courageuses et servez-vous-en. Plus vous prenez votre place, plus vous gagnez en confiance, et avec la confiance, vous devenez plus courageux et prenez de meilleures décisions. »

Autre tâche importante cette année : aider l'École de gestion John-Molson à trouver son identité en matière de recherche. « Je m'applique principalement à mieux nous connaître en tant qu'école de gestion selon une perspective de recherche. Savoir qui nous sommes... Et être meilleurs dans ce que nous faisons. » Pour y arriver, Mme Croteau a demandé à chaque service et département d'analyser leurs forces et leurs champs de spécialisation. À la suite de cet exercice, les départements et services ont été en mesure de déterminer certains domaines où l'école excelle — par exemple, la gouvernance, l'équilibre entre travail et vie personnelle et la durabilité. Toutefois, précise-t-elle, l'identité définitive de l'école en matière de recherche ne sera connue qu'à l'automne.

Au cours de ce processus d'analyse, les responsables des services et départements se sont rendu compte que beaucoup de gens à l'école se spécialisent dans des domaines très similaires. Une identité plus précise permettra aux chercheurs d'entretenir des collaborations plus étroites. Pour Anne-Marie Croteau, c'est une agréable surprise.

« Nous ne savions pas qu'à l'échelle de l'établissement, autant de gens s'intéressaient aux mêmes questions... La synergie est là! Il suffit maintenant de mieux l'exploiter. »

LITTÉRATIE FINANCIÈRE : LE TEMPS EST VENU DE COMBLER LE FOSSÉ ENTRE LES SEXES

En moyenne, les femmes obtiennent de moins bonnes notes que les hommes aux tests d'évaluation de la littératie financière. En effet, des études récentes montrent qu'un nombre élevé de femmes ne tiennent toujours pas un rôle de premier plan dans la gestion de leurs finances personnelles.

Bien que le fossé entre les sexes dans ce domaine tende à se réduire, quand il s'agit de croire en ses propres capacités à gérer son argent, des disparités importantes subsistent entre les hommes et les femmes. Selon un rapport publié en 2018 par Statistique Canada, 37 pour cent des hommes ne se sentent pas à l'aise de prendre eux-mêmes les décisions concernant leurs placements personnels, alors que chez les femmes, cette proportion grimpe à 52 pour cent.

« Ce n'est pas aussi difficile que vous le croyez, soutient-elle. Au bout du compte, il s'agit de votre argent. Vous devriez savoir où il se trouve, où il s'en va, et ce que vous allez en faire. »

Selon Nadine Parla, chargée d'enseignement à temps partiel au Département de finance de l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, la meilleure façon d'acquiescer son indépendance financière est de s'y prendre petit à petit.

« Comme pour la perte de poids ou tout autre défi, se mettre en forme financièrement prend du temps, explique Nadine Parla. Il faut faire un suivi et parfois, corriger le tir ». Elle recommande aux femmes de prendre le temps d'évaluer les différentes méthodes de planification financière et de choisir celle qui fonctionne le mieux dans leur cas et, par la suite, d'être conséquentes dans leurs décisions.

Tara Ramsaran est chargée d'enseignement principale au Département de comptabilité de l'École de gestion John-Molson. Elle souhaite démystifier le concept de littératie financière pour les femmes.

« Ce n'est pas aussi difficile que vous le croyez, soutient-elle. Au bout du compte, il s'agit de votre argent. Vous devriez savoir où il se trouve, où il s'en va, et ce que vous allez en faire. »

L'AUTONOMISATION PAR L'ÉDUCATION

Question de changer la donne, le Centre des dirigeants John-Molson a organisé un atelier de littératie financière spécialement destiné aux femmes.

C'est après la lecture d'un article sur l'importance de la littératie financière chez les femmes — en particulier celles qui sont célibataires, divorcées ou veuves — que Sandra Nichol, directrice générale du Centre des dirigeants John-Molson, a eu l'idée de s'attaquer au problème.

« Il y a beaucoup de femmes qui sont dans cette situation, et je me suis dit qu'il fallait faire quelque chose pour elles. »

C'est à la suite de cette prise de conscience que Sandra Nichol a contribué à mettre sur pied l'atelier *Money Matters: Financial Literacy for Women*, conçu pour apporter aux participantes les connaissances nécessaires pour devenir financièrement indépendantes.

L'atelier a été rendu possible grâce à la chaire professorale Financière Manuvie en planification financière. On y a abordé divers sujets afin d'offrir aux participantes un survol complet des aspects à prendre en compte pour établir son profil financier.

Point important à souligner, l'atelier a été conçu pour s'adapter à la réalité des participantes, peu importe l'état de leurs finances. Chaque volet traite de divers concepts selon différentes perspectives, afin d'évoquer le plus de situations possible auxquelles les participantes peuvent s'identifier.

AU PROGRAMME

L'atelier couvrait quatre grands thèmes : une introduction sur les préjugés et les mythes entourant les femmes et les finances personnelles; les impôts; les placements et la planification financière; et enfin, la retraite. Chaque volet comprenait une variété de sous-thèmes conçus pour apporter aux participantes les connaissances de base dont elles ont besoin pour améliorer leur confiance en leurs capacités à gérer leurs finances personnelles.

Nadine Parla et Tara Ramsaran ont toutes deux animé les séances tout au long de l'atelier, en compagnie de Sophie Audoussot-Coulier, professeure agrégée et directrice du Département de comptabilité, et de Penelope Ellison, chargée d'enseignement à temps partiel en finance.

UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL OUVRE DE NOUVEAUX HORIZONS POUR DES DIRIGEANTS DE L'AVIATION



CAE a donné le mandat au Centre des dirigeants John-Molson de coordonner deux semaines de formation sur une variété de sujets pour un groupe de dirigeants d'une organisation internationale du secteur de l'aviation.

L'aviation est une industrie mondiale hautement réglementée; toutefois, certains de ses aspects diffèrent considérablement selon les régions. Par conséquent, les lignes aériennes et d'autres compagnies d'aviation ont commencé à rechercher des expériences d'apprentissage internationales afin d'ajouter aux formations locales auxquelles elles ont déjà accès. La mise en œuvre des idées, des méthodes et des pratiques d'autres régions, ou même la simple compréhension de tels concepts ouvrent aux organisations internationales un monde de nouvelles possibilités.

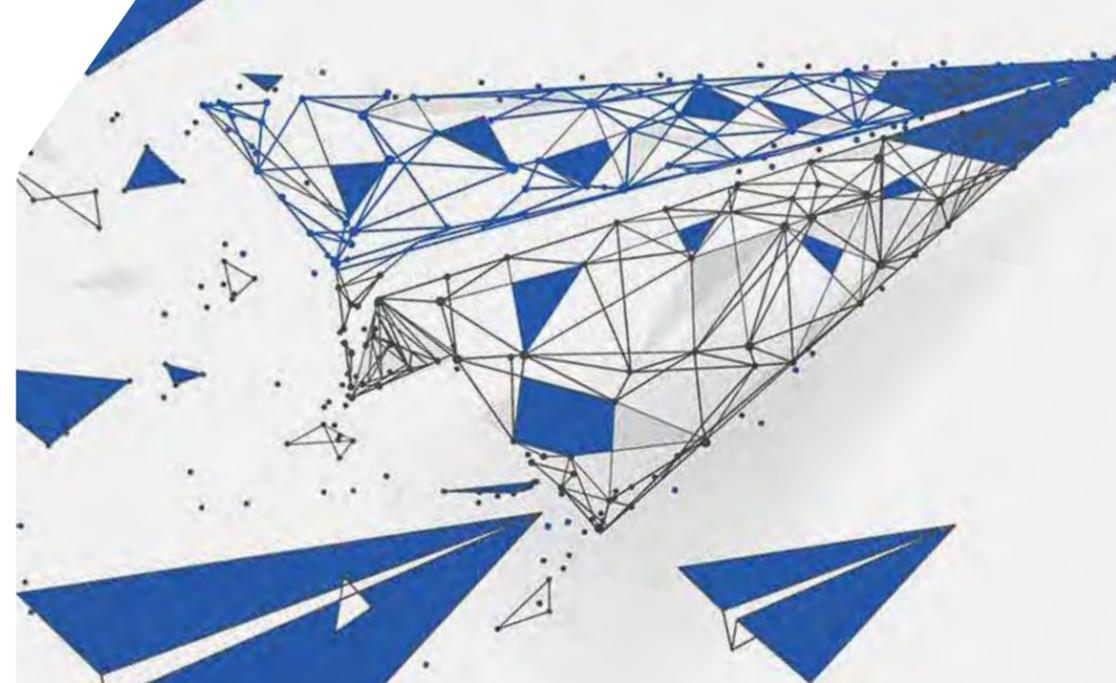
ATTEINDRE UN ÉQUILIBRE

Dans le cadre de son contrat avec CAE, une compagnie aérienne asiatique a demandé une **formation sur mesure de deux semaines** au Canada couvrant une variété de sujets dans le domaine de la gestion. Selon Raffi Shnorhokian, chef de projet au Bureau de gestion des projets de CAE et l'un des superviseurs de l'initiative, l'objectif principal du client était d'acquérir une formation en gestion au Canada afin de la comparer avec celle reçue en Asie. En raison de l'expérience exhaustive du Centre des dirigeants John-Molson dans l'industrie de l'aviation, et comme le Centre avait aussi collaboré avec CAE à d'autres projets dans le passé, l'entreprise a choisi le Centre pour répondre à la demande de son client.

CAE et le Centre des dirigeants John-Molson étaient tous deux résolus à offrir un programme sur mesure aux participants. En plus d'acquérir une compréhension générale d'une variété d'enjeux liés à la gestion, les participants se sont plongés dans des sujets tels que les chaînes de blocs, l'industrie 4.0, l'innovation stratégique et la durabilité dans le domaine de l'aviation. «C'était un très bon programme qui a abordé divers sujets tout au long des deux semaines, explique M. Shnorhokian. Tous les thèmes étaient couverts – de manière très générale, bien sûr, mais cela répondait aux attentes. Nous ne prévoyions pas approfondir un sujet particulier.» Le fait d'étirer le programme sur une période de deux semaines a permis aux participants de bien comprendre chaque sujet présenté, même si aucun concept n'a été étudié à fond. En fin de compte, la formation visait à initier les participants aux pratiques de gestion nord-américaines. Un large éventail de professionnels de l'industrie et d'experts issus de nombreuses organisations universitaires et aéronautiques ont présenté les concepts aux participants, qui ont également eu l'occasion de visiter des organisations aéronautiques comme CAE et l'OACI au cours du programme.

Le programme nécessitait un équilibre entre un enseignement en classe classique et des séances pratiques en atelier plus collaboratives. Selon M. Shnorhokian, les séances en atelier ont été ajoutées avec réticence, car on ignorait si elles seraient bien accueillies par le groupe. «Finalement, tout s'est très bien passé, les participants étaient très enthousiastes et intéressés, et ils ont adoré.» Ces méthodes ont permis aux participants à la fois d'apprendre et d'appliquer les concepts qu'on leur présentait, ce qui augmentait les chances qu'ils puissent les utiliser une fois le programme terminé.

« Nous avons trouvé le Centre très accommodant et très flexible. Une approche ferme nous interdisant d'ajouter des membres au groupe après une certaine date aurait mis fin à notre entente, car nous ne pouvons pas contrôler de tels facteurs. CAE était très reconnaissante de cette souplesse. »



AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ

Si nombre des participants possédaient une connaissance fonctionnelle de l'anglais, le programme n'aurait pas eu le même impact sur le groupe s'il avait été donné en anglais seulement. Les séances en atelier exigeaient en effet des participants qu'ils puissent communiquer aisément et décrire leurs expériences et leurs pensées clairement. Les séances en classe exigeaient quant à elles des participants qu'ils comprennent les concepts promptement en raison du rythme rapide du programme. Une traduction simultanée en mandarin était donc disponible pour toutes les séances afin que les participants profitent au maximum du programme.

De plus, une représentante mandarinophone du Centre des dirigeants John-Molson était affectée au groupe durant son séjour pour faciliter les activités hors programme et les déplacements « Elle a été d'une aide précieuse et les participants ont été très impressionnés, souligne Raffi Shnorhokian. Le fait d'avoir avec eux en tout temps quelqu'un qui parle leur langue et connaît leur culture était un énorme avantage. Nous n'en avions pas fait la demande, nous ne nous y attendions pas, mais on nous l'a offert et nous avons trouvé l'idée géniale. »

ORGANISER L'EXPÉRIENCE HORS PROGRAMME

L'accueil d'un groupe venu de l'étranger ne se résume pas simplement à l'organisation de la logistique des activités pédagogiques. Il fallait en effet aller chercher le groupe à l'aéroport, s'occuper de son hébergement et assurer son transport quotidien pour la formation. Le Centre des dirigeants John-Molson s'est chargé d'organiser ces aspects afin de centraliser la logistique et d'éliminer ainsi toute confusion quant aux responsabilités de chaque partie.

Le déjeuner, le dîner et un souper de groupe étaient fournis durant le programme. Les représentants de CAE et les participants ont apprécié le souper de groupe, qui s'est tenu à l'extérieur du lieu de formation où le groupe passait la plupart de son temps. « [Le Centre] a organisé un souper au centre-ville, ce qui nous a donné l'occasion de socialiser. Souvent, dans ce genre de situation contractuelle, on se limite à parler affaires, mais le groupe était heureux de pouvoir discuter avec nous en dehors du programme », explique Raffi Shnorhokian.

Le tout s'est déroulé sans accroc. « Le programme était très bien organisé, affirme M. Shnorhokian. Chaque détail était bien pensé, comme nous l'avons constaté dans nos réunions. C'était une véritable solution clé en main pour nous. »

FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE AU BESOIN

En raison du nombre de variables que comportait l'organisation du programme, des modifications y ont été apportées presque jusqu'au jour même de l'arrivée du groupe. Des conflits d'horaire ont notamment entraîné de multiples révisions de la liste des participants, et ceux-ci ont également formulé diverses exigences à la dernière minute. Raffi Shnorhokian affirme que la capacité du Centre des dirigeants John-Molson d'accepter ces changements sans sourcilier était une qualité importante pour CAE. « Nous avons trouvé le Centre très accommodant et très flexible. Une approche ferme nous interdisant d'ajouter des membres au groupe après une certaine date aurait mis fin à notre entente, car nous ne pouvons pas contrôler de tels facteurs. CAE était très reconnaissante de cette souplesse. »

LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES

QU'EST-CE QUE LA CONFIANCE ?

Terme fourre-tout parfois galvaudé et souvent utilisé sans qu'on en saisisse véritablement le sens, la « confiance » est une notion rarement abordée de manière pragmatique en milieu de travail. Tout le monde sait ce qui arrive quand la confiance est ébranlée dans une relation avec un être cher (enfant ou conjoint). Or, un manque de confiance peut entraîner les mêmes conséquences désastreuses en milieu de travail. Pourtant, en contexte d'amélioration opérationnelle, on envisage rarement des initiatives pour accroître la confiance entre les membres d'une équipe.

En quoi consiste la confiance au juste? Selon le dictionnaire Merriam-Webster, ce sentiment fait qu'on se fie à quelqu'un ou à quelque chose; à sa bonté, à son honnêteté, à son efficacité, etc. Une personne de confiance désigne quelqu'un sur qui l'on peut compter pour faire ou fournir quelque chose... Être digne de confiance, fiable.

Selon Charles H. Green, auteur et président-directeur général fondateur de Trusted Advisor Associates, la confiance est constituée de quatre dimensions qui, ensemble, forment une « équation » à laquelle Green se reporte souvent dans ses ouvrages — le « quotient de la confiance ». Cette formule simple s'énonce comme suit : Confiance = (Crédibilité + Fiabilité + Intimité)/Égoïsme.

Confiance =

$$\frac{\text{Crédibilité} + \text{Fiabilité} + \text{Intimité}}{\text{Auto-orientation}}$$

Autrement dit, plus une personne se montre crédible, fiable et ouverte au rapprochement, ou moins elle semble guidée par ses propres intérêts, plus elle sera digne de confiance. Selon la formule de Green, les qualités que doit incarner un dirigeant ou une dirigeante afin d'inspirer la confiance de ses employés et de ses collègues sont évidentes.

POURQUOI LA CONFIANCE EST-ELLE SI IMPORTANTE ?

En termes simples, pour qu'une personne se soucie de « l'état de confiance » d'un groupe, d'une équipe ou d'une organisation, elle doit voir un lien entre la confiance, l'efficacité de l'équipe et le rendement des affaires. Fort heureusement, ce lien existe vraiment! En fait, si l'on fait une recherche sur le mot « confiance » dans Google, on remarquera que le terme est souvent associé aux notions d'efficacité des équipes et de rendement organisationnel.

Dans son livre intitulé *The Five Dysfunctions of a Team*, l'auteur du monde des affaires Patrick Lencioni propose un modèle d'efficacité des équipes à cinq dimensions, dont la confiance constitue le fondement. Selon Lencioni, les équipes efficaces se distinguent par la confiance que s'accordent mutuellement leurs membres. De fait, les membres d'une équipe où la confiance fait défaut cachent à autrui leurs faiblesses et leurs erreurs; évitent de faire des commentaires constructifs ou d'offrir de l'aide dans un domaine hors de leur champ d'expertise; n'arrivent pas à tirer profit des compétences de leurs coéquipiers; perdent du temps et de l'énergie à gérer leurs comportements pour faire de l'effet; et sont rancuniers. Ce manque de confiance, précise l'auteur, constitue la pierre d'angle des cinq dysfonctionnements qui affligent tant d'équipes inefficaces.





Ces cinq éléments dysfonctionnels sont en étroite corrélation : « 1) s'il n'existe pas de confiance mutuelle entre les membres d'une équipe, ces derniers ne peuvent pas être entièrement honnêtes les uns envers les autres; 2) s'il y a absence de confiance, les membres n'arriveront pas à tenir de saines discussions, nécessaires pour en arriver à de meilleures décisions; 3) si, dans le cadre d'un processus décisionnel, certains membres sont en désaccord, ils seront par conséquent moins attachés à la décision finale; 4) si les dissidents ne sont pas en faveur du plan d'action retenu, ils se sentiront moins responsables ou moins enclins à accorder à autrui le mérite qui lui revient; 5) par conséquent, les membres de l'équipe seront moins portés à se soucier des résultats collectifs (ils se concentreront plutôt sur l'atteinte de leurs objectifs personnels). » Comme on peut le constater à la lumière du modèle de Lencioni, la confiance mutuelle demeure l'élément fondamental dont les dirigeants doivent tenir compte s'ils veulent que leurs employés travaillent ensemble de manière efficace.

Pour obtenir une perspective différente sur le lien entre la confiance et l'efficacité des équipes au sein d'une entreprise, il suffit d'examiner la culture organisationnelle et le climat de travail. Selon une étude menée par le Groupe Hay, l'amélioration du climat d'une organisation peut entraîner une augmentation du rendement global de quelque 30 pour cent. D'autres recherches du 6 Seconds International Consortium révèlent que la conjoncture au sein d'une entreprise expliquerait jusqu'à 60 pour cent de son rendement. Afin d'évaluer le climat d'une équipe et son impact sur le rendement, des chercheurs du consortium 6Seconds ont conçu un outil appelé Vital Signs (« signes vitaux »). Cet instrument mise sur cinq importants moteurs de l'efficacité organisationnelle (confiance; engagement; travail d'équipe; agilité; et productivité) et deux dimensions essentielles des équipes : l'axe opérationnel stratégique et le spectre individuel organisationnel (voir le schéma ci-après).

Les résultats de recherche et l'expérience donnent à penser que le climat qui prévaut dans un groupe influe fortement sur le comportement des employés, notamment en ce qui concerne la communication, la résolution de problèmes et la reddition de compte — facteurs intimement liés à l'efficacité des équipes et touchant divers indicateurs de rendement relatifs à la clientèle, au personnel, à la qualité et à la rentabilité. La confiance est au centre du modèle élaboré par le consortium 6Seconds. Non seulement elle joue un rôle crucial dans l'établissement des degrés nécessaires d'assurance, de conviction et de sécurité, mais elle engendre la volonté de courir des risques et facilite la réussite au regard des autres facteurs qui influent sur le climat.

QUE POUVONS-NOUS FAIRE ?

Manifestement, l'objectif n'est pas de savoir si, oui ou non, la confiance est importante, mais plutôt de déterminer comment, en qualité de dirigeant ou de dirigeante, vous pouvez améliorer cette dimension. Le premier pas consiste à devenir un modèle pour autrui — à faire preuve de confiance dans votre attitude et votre comportement au travail. Pour ce faire, il faut être crédible, fiable, ouvert au rapprochement, authentique et désintéressé. Inspirer la confiance en étant digne de confiance, c'est l'essentiel. Mais ce n'est pas suffisant.

Vous le savez sans doute, un dirigeant ou une dirigeante ne peut gérer une situation sans l'avoir d'abord évaluée. Il est donc essentiel de déterminer le degré de confiance qui existe dans votre équipe avant d'y travailler pour ainsi améliorer l'efficacité du groupe. Pour évaluer cette confiance, gardez les yeux ouverts. Passez en revue les erreurs commises par les membres de votre équipe. Demandez-vous s'ils ont immédiatement avoué leur faux pas ou si leur premier réflexe a plutôt été d'étouffer l'affaire ou de nier leur erreur. Interrogez les membres de l'équipe et leur entourage. Demandez-leur si les collègues concernés ont ouvertement admis leurs erreurs et se sont excusés d'emblée, s'ils ont reconnu leurs faiblesses et demandé de l'aide sans hésitation ou encore, s'ils ont reconnu les points forts et l'expertise d'autrui et ont su en tirer parti.

« Un dirigeant ne peut gérer une situation sans l'avoir d'abord évaluée. Il est donc essentiel de déterminer le degré de confiance qui existe dans votre équipe avant d'y travailler pour ainsi améliorer l'efficacité du groupe. »

Au-delà de cette évaluation « qualitative » de la confiance et de l'efficacité, à titre de chef d'équipe, vous devriez aussi envisager de mener une évaluation systématique, plus approfondie, au moyen d'un instrument de sondage documenté. Dans son ouvrage intitulé, *The Five Dysfunctions of a Team*, Lencioni propose en annexe un processus d'évaluation des équipes en 38 questions. Ce sondage a pour objectif de déterminer les forces et les lacunes de votre équipe au regard des cinq dimensions retenues par l'auteur dans son modèle : confiance; conflit; engagement; reddition de compte; et résultats. Par ailleurs, l'outil d'évaluation *Team Vital Signs* du climat élaboré par le consortium 6Seconds vous permet de réaliser un examen approfondi de l'efficacité d'une équipe et de sa capacité à produire des résultats. Afin d'obtenir une analyse précise et une meilleure vue d'ensemble, on recommande que tous les membres de l'équipe remplissent le questionnaire d'évaluation. Bien que les résultats en eux-mêmes apportent une perspective intéressante, l'aspect bénéfique le plus important de telles évaluations demeure la discussion qui en découle sur des enjeux particuliers concernant l'équipe.

À titre de dirigeant, vous exercez un pouvoir important sur l'humeur et l'attitude des membres de votre personnel; cela a des répercussions sur le degré de confiance du groupe. C'est pourquoi vous devriez toujours être honnête avec vos employés. La transparence et l'humilité contribuent à améliorer votre crédibilité. Discutez ouvertement des résultats de l'évaluation (qualitative ou quantitative) avec les membres de votre équipe et faites-les participer à la recherche de solutions. Cela aura pour effet d'accroître leur confiance et de stimuler leur engagement. Lors de votre compte rendu, demandez aux employés de proposer des solutions pratiques que vous mettrez collectivement en application. Si vous ne savez pas exactement comment procéder, suivez simplement la technique « COMMENCER-ARRÊTER-CONTINUER ». Tout en gardant en tête les résultats de l'évaluation, demandez aux membres de l'équipe de répondre aux trois questions ci-après :

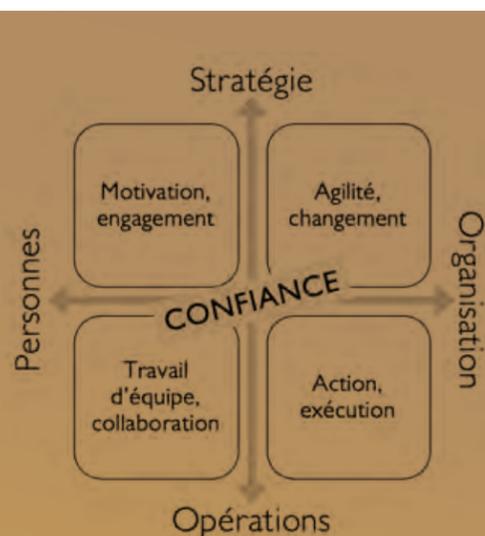
COMMENCER : quelles solutions souhaitez-vous que nous commencions à appliquer (ou quelles solutions éprouvées devons-nous maintenir) ?

ARRÊTER : quelles activités souhaitez-vous que l'équipe cesse de faire (ou fasse moins) ?

CONTINUER : quelles activités souhaitez-vous que l'équipe continue de faire (et qui donnent de bons résultats) ?

À partir des résultats de la discussion de groupe, établissez un ordre prioritaire et mettez en pratique les meilleures suggestions. Exercez un suivi à intervalles réguliers des initiatives d'amélioration que votre équipe et vous avez mises en place afin d'évaluer les progrès réalisés; apportez des correctifs, au besoin. Enfin, n'oubliez pas que la confiance dépend en grande partie d'aspects émotionnels et comportementaux (réactions d'autrui). Ainsi, appliquez les principes de l'intelligence émotionnelle — c'est-à-dire faire preuve de sensibilité et de compréhension, et travailler de manière productive en fonction de ses propres émotions et de celles de ses employés.

QU'EN PENSEZ-VOUS ?





AIDER LES SPÉCIALISTES DES SCIENCES DE LA VIE À RÉUSSIR EN AFFAIRES

Quand vient le temps de transformer un résultat de recherche en occasion d'affaires, la ligne de conduite à suivre n'est pas toujours évidente. Cela dit, quantité de découvertes réalisées par des chercheurs pourraient et devraient donner lieu à des activités d'entrepreneuriat ou être commercialisées d'une façon ou d'une autre.

CERNER LE PROBLÈME SOUS-JACENT

En général, les chercheuses et les chercheurs du domaine des sciences de la vie se concentrent sur les aspects techniques et scientifiques de leurs travaux. En fait, ils sont souvent encouragés à agir de la sorte. Du coup, ils ont tendance à négliger d'autres facettes de leur activité professionnelle. Pourtant, la valorisation d'une orientation franchement axée sur l'enseignement des sciences de la vie se révèle essentielle à l'innovation fructueuse.

Les spécialistes des sciences de la vie possèdent une excellente formation sectorielle. Cependant, leur parcours universitaire revêt généralement un caractère très spécialisé. En effet, il s'articule étroitement autour des aspects techniques et scientifiques du développement de médicaments et de dispositifs médicaux. « On parle souvent aux entreprises de notre secteur, affirme Frank Béraud, président-directeur général de la société Montréal InVivo. Et puis, plusieurs entreprises, notamment les PME, nous ont mentionné le fait que le personnel qu'ils recrutent est très fort techniquement, scientifiquement, mais manque souvent de connaissances et d'expertises dans le domaine des affaires. »

Les spécialistes des sciences de la vie ainsi que les nouveaux venus dans l'industrie ont avantage à disposer d'une vue d'ensemble du post-développement des produits ainsi que

de leur commercialisation et de leur vente efficace. Car s'ils ne possèdent pas ce savoir à valeur ajoutée, le parcours d'un produit peut se terminer avant même d'avoir commencé. Bref, la combinaison des aspects techniques et commerciaux facilite l'évolution des idées, et ce, de leur conceptualisation à leur commercialisation.

Afin que les apprenants évoluant dans l'industrie des sciences de la vie puissent tabler sur leur expertise et exploiter le savoir qu'ils détiennent déjà, ils doivent avoir accès à des activités d'apprentissage et d'enseignement susceptibles de les aider à atteindre ces objectifs.

CORRIGER LE DÉSÉQUILIBRE

En 2017, la société Montréal InVivo, le Centre des dirigeants John-Molson de l'Université Concordia et la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal ont mis leurs forces en commun et ont élaboré le **Programme de développement de l'entrepreneuriat en sciences de la vie**. Ce programme a essentiellement pour but de fournir à ses participants les connaissances et les compétences nécessaires à la réduction de l'écart entre savoir technologique et sens des affaires. Il leur procure des stratégies et des techniques de gestion avant-gardistes, et ce, en vue de leur permettre de fonder et de faire prospérer une entreprise innovante. « Ça faisait longtemps que je cherchais un programme sur l'entrepreneuriat en sciences de la vie », raconte Véronique Bougie, qui faisait partie de la première cohorte du programme. « Il n'y a pas beaucoup... L'offre était inexistante. »

La valorisation du sens des affaires dans l'enseignement des sciences de la vie permettra d'atténuer les risques quant à l'adéquation des produits au marché. En améliorant leurs compétences en gestion, les chercheurs en sciences de la vie, de même que les spécialistes du domaine, se doteront

« Le nombre de jeunes entreprises spécialisées en IA connaît un véritable boom à Montréal. »

d'outils qui les rendront aptes à affronter avec succès les problèmes commerciaux qui surviendront au cours de leur carrière. « Le projet auquel vous réfléchissez pourrait bien un jour sauver la vie d'une personne ou lui assurer une meilleure qualité de vie », explique Reena Atanasiadis, doyenne à l'École de gestion Williams, Université Bishop's et membre du corps enseignant du Programme de développement de l'entrepreneuriat en sciences de la vie. « Cette démarche, qui implique des notions en matière de financement ainsi qu'une familiarisation avec les concepts de coût du capital et de commercialisation, doit être assortie de solides éléments d'application. En effet, nous devons vous expliquer non seulement le pourquoi d'une situation, mais également le déroulement du processus y ayant conduit. »

COMPRENDRE LE MARCHÉ

Pour les spécialistes de l'industrie des sciences de la vie, la capacité de cerner et de comprendre les besoins et les désirs des parties prenantes constitue un facteur-clé dans le développement et la distribution efficaces de médicaments et d'appareils médicaux. « Le développeur de médicament doit être capable de comprendre les enjeux des différentes personnes ou les différents groupes d'intérêt dans la société qui vont finalement faciliter l'accès de la découverte sur le marché », indique Denis deBlois, Ph. D., professeur titulaire à la Faculté de pharmacie de l'Université de Montréal et membre du corps enseignant du Programme de développement de l'entrepreneuriat en sciences de la vie. « Il faut penser à vendre l'idée du bénéfice du médicament à ces différentes personnes. Donc, il faut être capables de se mettre dans les différentes perspectives. » Les intervenants auxquels le Pr deBlois fait référence ne se limitent pas aux patients qui prendront le médicament en question; ils incluent aussi des personnes, physiques ou morales, concernées moins directement — par exemple, le médecin qui prescrira le médicament, l'assureur qui en remboursera le coût ou l'organisme gouvernemental qui le déclarera sans danger. L'industrie exige de ses spécialistes qu'ils possèdent une excellente compréhension scientifique et technique de la conjoncture. Cependant, afin d'offrir les résultats de leurs travaux aux personnes visées, ils doivent mettre à profit non seulement leurs connaissances, mais aussi une bonne appréhension du marché, des parties prenantes et du secteur.

LES SCIENCES DE LA VIE À CONCORDIA

En plus du Programme de développement de l'entrepreneuriat en sciences de la vie, l'Université Concordia dispose de diverses ressources facilitant la création de programmes et de projets axés sur l'industrie des sciences de la vie.

Ainsi, le Centre PERFORM de Concordia propose des installations de pointe et de l'équipement haut de gamme spécialement conçus pour soutenir la recherche et l'enseignement dans le secteur de la santé et l'industrie des sciences de la vie. Cette infrastructure s'articule principalement autour de l'activité physique, de la nutrition et des saines habitudes de vie. Le centre s'est donné pour mission de réunir chercheurs, étudiants et membres de la communauté afin d'assurer l'essor de la recherche, de l'enseignement et des saines habitudes de vie.

Essentiellement centré sur le soutien aux jeunes entreprises du secteur des sciences de la vie, le Centre d'innovation District 3 consacre une grande partie de ses activités et ressources à la mise en œuvre de programmes et d'initiatives par l'intermédiaire de son district des sciences de la vie. Par exemple, le Programme découverte sur l'intelligence artificielle (IA) en sciences de la vie, d'une durée de six semaines, vise à accélérer la formulation de solutions de rupture dans la sphère des sciences de la vie exploitant l'IA. « Le nombre de jeunes entreprises spécialisées en IA connaît un véritable boom à Montréal », déclare Mahzad Sharifahmadian, chef du Biolab et chercheuse membre en sciences de la vie à District 3. « Ce programme a pour finalité d'appuyer les chercheurs en sciences de la vie dans l'exploitation de l'IA dans leur domaine de compétence. »

Par ailleurs, le district des sciences de la vie collabore activement à la tenue d'événements sectoriels dans la communauté. En plus d'en accueillir bon nombre, l'unité organise les séances de discussion mensuelles Biotalk (« parlons bio »). Les participants y échangent sur les innovations et les dernières tendances de l'industrie des sciences de la vie.

De plus, Concordia inaugurera un nouveau Centre de recherche en sciences appliquées au campus Loyola. Le Centre d'innovation District 3 collaborera étroitement à l'aménagement des lieux, qui consacreront notamment plus d'espace à de jeunes entreprises du secteur des sciences de la vie, à des bureaux ainsi qu'à des services d'encadrement et de mentorat. Par ailleurs, ils offriront aux penseurs d'avant-garde évoluant dans l'industrie des sciences de la vie l'infrastructure dont ils ont besoin pour développer leurs idées. Doté d'installations et d'équipements ultramodernes, ce centre de recherche concentrera son activité sur les bioproduits et les produits biomédicaux.

JOUER EN DÉFENSIVE AVEC LA CYBERSÉCURITÉ

Alors que la société fait de plus en plus confiance aux systèmes numériques qui conservent ses renseignements, les entreprises doivent réfléchir au rôle de la cybersécurité et comprendre comment leurs décisions en la matière influent sur leurs parties prenantes.

Au cours des dernières années, le nombre de cyberattaques qui surviennent annuellement a augmenté de façon spectaculaire — et ce chiffre devrait continuer de croître dans un avenir prévisible. En 2017, les cyberattaques figuraient pour la première fois parmi les dix risques les plus préoccupants pour les entreprises — plus précisément, au huitième rang —, selon une liste établie par le Forum économique mondial. Le nombre de pirates informatiques augmente également, et ceux-ci deviennent plus rusés à mesure que le public se familiarise avec la haute technologie. Que des pirates souhaitent réellement nuire à une organisation ou accéder sans autorisation à son système simplement parce qu'ils le peuvent, les entreprises ont besoin de méthodes de plus en plus novatrices pour se protéger contre les attaques et conserver la confiance des personnes touchées par une violation de données.

« La frontière entre transparence et divulgation d'informations sur la cybersécurité d'une entreprise est, à ce stade, relativement fine. »

Pour s'assurer une sécurité optimale et garder la confiance de leurs parties prenantes, les entreprises doivent comprendre et employer les pratiques les plus récentes et fiables en matière de cybersécurité. Or, en raison d'un manque de fonds, de ressources ou de sensibilisation, nombre de sociétés négligent encore d'investir les ressources nécessaires pour cet enjeu important. En 2017, le coût moyen d'une violation de données s'élevait à 3,86 millions de dollars, selon une étude du Ponemon Institute. Par conséquent, une cyberviolation risque de coûter bien plus à une entreprise que sa protection, tant en dollars qu'en perte de réputation. Si elles souhaitent contrer les menaces à leur cybersécurité, les entreprises doivent suivre certaines des meilleures pratiques de base.

Stephen Kibsey enseigne au programme **Certification professionnel en placements durables** du Centre des dirigeants John-Molson, en plus d'être professeur associé au programme de MBA exécutif de l'École de gestion John-Molson. D'après lui, une entreprise peut se protéger de différentes façons. Elle peut notamment veiller à ce que la cybersécurité fasse spécifiquement l'objet de discussions entre les membres du conseil d'administration et de la haute direction. La mise en place d'une communication aide non seulement les organismes à éviter les cyberattaques et les violations de données, mais aussi à développer de solides stratégies et processus à suivre, le cas échéant. Encourager la haute direction à s'impliquer dans les questions de cybersécurité permet en outre aux organisations d'instaurer facilement une culture de cybersécurité — autre pratique d'excellence à connaître, selon Stephen Kibsey.

Par ailleurs, il serait efficace d'offrir une formation en cybersécurité à tous les groupes d'employés, pour instaurer un savoir et une culture en la matière. En investissant dans la formation sur une variété de sujets touchant la cybersécurité, les entreprises courent moins le risque de subir une atteinte à la protection des données, notamment celle causée par la négligence d'un membre du personnel. Actuellement, l'erreur humaine (c.-à-d. la négligence) est responsable d'environ 27 pour cent de ces atteintes, d'après l'étude 2018 du Ponemon Institute sur le coût moyen d'une violation de données. En dotant ses employés d'une compréhension avancée de la cybersécurité, l'entreprise s'entoure de personnes qui la protégeront des cyberattaques et des violations de données, plutôt que de personnes qui y contribuent. En raison de la nature agressive des cyberattaques, tout employé qui ne participe pas à la cybersécurité crée une vulnérabilité.

Cependant, il peut être difficile pour une entreprise de prouver à ses parties prenantes qu'elle prend suffisamment de mesures de cybersécurité, en particulier auprès des investisseurs potentiels qui l'analysent pour s'assurer que leur investissement en vaut la peine. Les entreprises sont prises dans une sorte de paradoxe lorsque vient le temps de partager ce genre d'informations, car les preuves requises pour rassurer les parties prenantes peuvent également fournir aux pirates potentiels les outils nécessaires pour accéder plus facilement à leur système. « La frontière entre transparence et divulgation d'informations sur la cybersécurité d'une entreprise est, à ce stade, relativement fine », explique Stephen Kibsey. Il précise toutefois que certaines organisations ont trouvé d'autres méthodes pour prouver à leurs parties prenantes qu'elles prennent au sérieux la cybersécurité. Par exemple, Exxon Mobile a publié le nombre de tentatives ratées d'accès non autorisé à son système en une année.

Grâce à ce genre de méthodes indirectes, une entreprise peut faire état de sa maturité en cybersécurité, et ce, sans se rendre vulnérable aux menaces potentielles.

Idéalement, les entreprises devraient pouvoir stopper toute tentative de piratage avant même que les pirates n'aient pu entrer dans leur système et accéder aux précieux renseignements qui s'y trouvent; mais ce n'est pas réaliste. Au fil des ans, les meilleures pratiques ont évolué pour aider les organismes à se protéger. Il en demeure que l'aspect le plus frustrant d'une relation entre des pirates et une entreprise est que cette dernière est toujours en train de se défendre, car il lui est quasi impossible d'anticiper la prochaine attaque des pirates. Pour Stephen Kibsey, il

manque un élément de collaboration — même si, dans une certaine mesure, celui-ci existe déjà — pour contrecarrer les tentatives de piratage. « Qu'il y ait eu infraction ou non, les entreprises d'un même secteur ont tendance à se réunir pour partager de l'information. Et si elles ont été victimes de piratage, elles préviennent les autres que cela pourrait aussi leur arriver, poursuit-il. Je pense qu'il faudrait que les organismes qui se disent honnêtes doivent continuer de collaborer et de travailler ensemble pour tenir à distance les cyberattaques. »



CERTIFICATION PROFESSIONNELLE EN PLACEMENTS DURABLES : APPORT POSITIF. RENDEMENTS POSITIFS.

Moins d'un an après la refonte de la **Certification professionnelle en placements durables**, un des diplômés a partagé son expérience.

Au-delà des considérations que doit prendre en compte tout investisseur, le spécialiste en placements durables examine divers aspects liés à l'éthique et à la durabilité de l'investissement. Pour s'assurer du respect des critères de durabilité, il évalue trois facteurs fondamentaux : l'environnement, la société et la gouvernance (ESG). En effet, tout enjeu en matière de durabilité ou d'éthique s'inscrit sous une ou plusieurs de ces rubriques. Le participant ou la participante à la Certification professionnelle en placements durables (CPPD) se familiarise avec la notion d'investissement durable, assimile les concepts d'ESG et, dans le cadre d'un travail final sur le sujet de son choix, met ceux-ci en pratique.

« Après avoir terminé deux des trois cours de la CPPD, M. Lavigne a obtenu le poste qu'il assume maintenant. »

Les cours de la CPPD abordent trois thèmes : introduction à l'investissement durable ; concepts d'ESG ; et agrément professionnel en placements durables. Apprenant en autodidacte, à son propre rythme, le participant dispose de trois, neuf et six mois respectivement pour achever chaque cours. Si les trois cours proposent un contenu distinct, chacun sert de préalable au suivant. De plus, la réussite des trois cours est exigée pour l'agrément.

Philippe Lavigne est le tout premier à terminer les trois cours, et ce, à peine onze mois après le relancement du programme en février 2018. « J'ai pris mes études au sérieux, souligne-t-il. Je me suis plié à toutes les exigences du programme, notamment sur le plan des lectures obligatoires. » L'étudiant ajoute que cette formation autodidacte requiert non seulement de la concentration et de l'effort, mais aussi la volonté de faire carrière dans l'industrie.

M. Lavigne explorait divers programmes d'études quand il a entendu parler de la CPPD. Possédant une formation en finance, il s'est dit que ce serait là une suite logique. « Je me suis donc inscrit au programme, relate-t-il. Je sais maintenant que cette décision m'a aidé à décrocher mon emploi actuel. »

Aujourd'hui conseiller principal en placements dans une société de gestion de fonds, Philippe Lavigne précise que ses connaissances de l'investissement durable lui sont utiles dans plus de 50 % des cas. « Quand je participais au programme, je ne croyais pas que je m'occuperais de tels placements aussi souvent que je le fais maintenant, explique-t-il. J'ignorais que tant de postes étaient offerts dans ce domaine. »

Après avoir terminé deux des trois cours de la CPPD, M. Lavigne a obtenu le poste qu'il assume maintenant. Son parcours lui a permis de prendre part au programme à temps plein d'abord, puis à temps partiel. « Les cours de la CPPD sont offerts sur Internet, ce qui est extrêmement pratique, affirme-t-il. Ainsi, chaque participant peut progresser à son propre rythme. » De fait, la CPPD est proposée dans un cadre entièrement informatisé et dans un contexte d'autodidactisme. En outre, d'autres aspects favorisent sa compatibilité avec l'exercice d'un emploi à temps plein. Par exemple, un participant peut choisir à quelle date précise il souhaite entamer la formation. L'échéance de chaque segment du programme est alors fixée en conséquence.

Lorsqu'il a créé — puis reformulé — la CPPD, le Centre des dirigeants John-Molson s'était donné pour but d'offrir un contenu non seulement informatif, mais également pertinent. Cet objectif est atteint ! À preuve, le participant au programme a accès à la matière et aux lectures obligatoires de même qu'à une vaste gamme de sources documentaires et de ressources complémentaires. « La CPPD couvre beaucoup de matière, indique Philippe Lavigne. Il aborde toutes les questions qui s'imposent, et tout son contenu est récent. » Afin de conférer au programme les avantages d'un cours en ligne comme ceux d'une formation donnée en classe, les travaux et examens du participant sont commentés en détail. Ainsi, l'étudiant dispose de toute l'information nécessaire à son apprentissage et à sa réussite. La CPPD associe en quelque sorte le nec plus ultra du cyberapprentissage et de l'enseignement en classe. Par exemple, le participant reçoit des commentaires détaillés sur ses travaux et examens, ce qui favorise tant sa formation que sa réussite. Enfin, bien que le programme s'inscrive principalement dans une démarche autodidactique, le participant n'est pas laissé à lui-même : s'il a besoin d'aide ou de conseils, il peut faire appel à des professeurs.

M. Lavigne met en garde ceux et celles qui souhaitent obtenir la CPPD. « Si vous cherchez simplement à décrocher un autre diplôme de certificat afin de rehausser votre curriculum vitae, sachez que vous devrez déployer beaucoup d'efforts pour réussir, les prévient-il. Cela dit, si vous voulez vraiment travailler dans le secteur de l'investissement durable, je crois que le format du programme vous conviendra parfaitement. Pour ma part, j'ai vraiment apprécié le déroulement de la CPPD. »



JACQUES DUCHESNEAU, OU LE RÊVEUR AUX BUTS PRÉCIS



Précédemment directeur de la police, président de l'ACSTA et politicien, Jacques Duchesneau exerce maintenant la fonction d'inspecteur général. L'homme aux expériences multiples a ajouté une corde de plus à son arc en se joignant à l'équipe de l'École de gestion John-Molson.

Pour dire les choses simplement, Jacques Duchesneau veut influencer le cours des événements. Il a été choisi comme chercheur affilié au Département de gestion de la chaîne d'approvisionnement et des technologies d'affaires. Au nombre de ses responsabilités, M. Duchesneau agira à titre d'expert-conseil, siègera à des comités et prononcera des conférences. Il pourrait par ailleurs participer à la modulation du volet éthique des programmes de MBA et d'EMBA. «Je ne cherche pas du travail, j'en ai déjà un», précise-t-il au

sujet de son nouveau rôle. «Mais le défi qu'on me propose m'interpelle vraiment. Vous savez, les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui sont les leaders de demain.» Nul besoin de préciser que ces derniers apprendront beaucoup auprès de Jacques Duchesneau!

UN RÊVE : FAIRE BOUGER LES CHOSES

Rêveur autoproclamé, M. Duchesneau n'est pas le type d'homme à attendre passivement que les choses se produisent. À preuve, tout au long de sa carrière, il a privilégié les postes qui lui donnaient la possibilité d'apporter des changements concrets. Selon lui, toute personne qui le désire vraiment peut influencer le cours des événements. «Il ne tient qu'à vous de changer les choses, d'assurer une vie meilleure au genre humain dans son ensemble», affirme-t-il.

« Il ne tient qu'à vous de changer les choses, d'assurer une vie meilleure au genre humain dans son ensemble. »

En 2002, Jacques Duchesneau est nommé président et chef de la direction de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA). Il a pour principale mission d'accroître la sécurité des voyageurs après les attentats du 11 septembre 2001. En plus de veiller au renforcement des mesures de sécurité dans 89 aéroports canadiens, il doit s'assurer non seulement que les vols empruntés par les Canadiens *sont sûrs*, mais aussi que ces derniers se *sentent en sécurité* lorsqu'ils prennent l'avion. À l'époque, il importe également que le Canada prouve qu'il a adopté des mesures de sécurité adéquates. En effet, c'est là une condition *sine qua non* à ce que les avions en provenance de villes canadiennes puissent atterrir dans d'autres pays — notamment les États-Unis. À propos des semaines et des mois critiques qui ont suivi les attentats du 11 septembre, M. Duchesneau explique que «les interlocuteurs américains étaient on ne peut plus clairs : si nous ne faisons pas le boulot correctement, ils empêcheraient nos avions de se poser aux États-Unis. Mais nous les avons convaincus que nous voulions coopérer pleinement avec eux et que nous effectuions du bon travail.»

Autre conséquence des attentats du 11 septembre 2001 : dans le monde entier, les assureurs suppriment toute clause de dédommagement pour actes terroristes. Toutefois, à la suite d'une initiative de Jacques Duchesneau, le Canada est le premier pays du monde à exiger des compagnies d'assurance qu'elles réinsèrent ce type de protection dans leurs polices. «Il s'agit probablement de l'un des meilleurs dossiers que j'ai eu à gérer», soutient-il. En effet, en situation de crise ou de catastrophe, nous aurions disposé, pour ainsi dire, de cet argent pour accomplir notre tâche et indemniser les victimes.»

DES CHOIX DIFFICILES

En 2010, M. Duchesneau se voit confier la direction d'une unité anticollusion. Le groupe expose de nombreux cas de corruption dans l'industrie de la construction au Québec. La situation est grave. Jacques Duchesneau prend alors une décision courageuse : il rend publics des documents prouvant que le Québec est aux prises avec un important problème de corruption. «Ça a été difficile, très difficile, pour ma famille, se souvient-il. Ce n'était pas toujours agréable d'effectuer ce travail. J'ai veillé à ce que les gens qui nous volaient cessent de le faire. Ces escrocs nous déléstaient de centaines de millions de dollars. Pensez-vous que je m'en suis fait des amis en les empêchant de nous extorquer tout cet argent? La réponse à cette question, c'est non.»

Dans sa fonction actuelle d'inspecteur général, M. Duchesneau assume trois mandats bien distincts : premièrement, effectuer des recherches sur les 20 dernières années afin de déceler tout compte associé à une affaire de corruption, puis trouver le moyen de reverser aux contribuables les sommes détournées; deuxièmement, examiner les contrats en vigueur dans l'optique d'y repérer toute activité de corruption et de veiller au respect des dispositions contractuelles; et troisièmement, former et informer les représentants de la nouvelle génération sur les conséquences de telles pratiques. «La corruption se révèle fatale à bien des égards», signale Jacques Duchesneau. Comme le phénomène ne se voit pas à l'œil nu, je dois attirer l'attention des leaders en devenant sur ce problème.»

LE BON LEADERSHIP SE RÉVÈLE SOUVENT DANS LES PETITES CHOSES

Leader chevronné, M. Duchesneau est convaincu que les qualités de chef reposent en fait sur quelques principes de base. À son avis, l'aptitude à la communication forme l'un des aspects les plus importants du leadership. «Quelqu'un qui s'enferme dans son bureau ne peut pas se prétendre chef», souligne-t-il. Se remémorant sa carrière dans les forces de l'ordre, il raconte qu'il connaissait le nom de presque tous ses employés — un exploit remarquable pour un gestionnaire à la tête de 6 000 salariés! «Je répète sans cesse qu'il faut gérer en se promenant», insiste-t-il. Allez à droite et à gauche, parlez aux gens. Les employés sont aussi des êtres humains, vous savez.» Selon lui, quand un leader communique de cette façon avec les membres de son personnel, ces derniers ont alors tendance à le voir lui aussi sous un jour plus humain.

Jacques Duchesneau est catégorique : les dirigeants doivent comprendre que la vie des employés continue pendant qu'ils sont au travail. «Je me préoccupe toujours des petites choses», dit-il. Si un employé avait un enfant malade, exerçait deux emplois ou manquait de temps, j'y voyais. Je crois qu'à long terme, cette attitude a porté ses fruits.» En effet, quand un salarié réalise que son patron se soucie de lui en tant que personne, il se sent apprécié.

Enfin, M. Duchesneau est d'avis que tout leader doit s'efforcer de concilier au mieux sa carrière et sa vie personnelle. Même si cela paraît impossible. «Quand je dirigeais la police, j'étais également entraîneur des équipes de hockey de mes fils, se souvient-il. Je n'ai jamais manqué un match.» Bien sûr, le monde ne s'arrêtait pas de tourner au moment de la mise au jeu... Mais Jacques Duchesneau avait fait en sorte que ses employés sachent se débrouiller en son absence. «Il y a environ deux ans, mes fils ont raconté que ma présence avait beaucoup compté pour eux», révèle-t-il. Alors, trouvez le bon équilibre travail-vie privée, car si votre carrière prend inévitablement fin un jour ou l'autre, votre famille, elle, sera toujours là.»

EXPÉRIENCES NOUVELLE GÉNÉRATION : CERTIFICAT EN GESTION DE L'AVIATION CIVILE



Le Centre des dirigeants John-Molson et l'Organisation de l'aviation civile internationale ont uni leurs forces pour offrir aux dirigeantes et aux dirigeants du domaine des possibilités de formation de haut niveau sur des thèmes importants dans l'industrie de l'aviation civile.

En forte croissance, le secteur de l'aviation civile a besoin de professionnels de la gestion dûment formés et prêts à relever les nouveaux défis que comportera inévitablement cette évolution constante. Abordant trois grands sujets — gestion stratégique; gestion des ressources humaines; planification d'affaires et prise de décisions — le Certificat en gestion de l'aviation civile est conçu pour aider les dirigeants à se préparer et à perfectionner leurs compétences en leadership appliqué à l'aviation civile. Les dirigeants et aspirants leaders de l'aviation civile y acquerront les outils nécessaires pour donner à leur organisation une vision nette des enjeux critiques de l'industrie. Constitué de neuf modules répartis sur cinq semaines d'apprentissage hybride, chaque volet offre une analyse complète du thème abordé grâce à l'apport d'une variété de spécialistes représentant une perspective unique.

Ensemble, ces outils offrent aux dirigeants différentes façons d'acquérir la matière, selon leurs besoins. Bien que cette partie du programme soit offerte en ligne, des ressources sont toujours à portée de main. En effet, les participants sont encouragés à communiquer avec leurs professeurs pour s'assurer de bien comprendre la matière, et ce, même si des milliers de kilomètres les séparent. Cette combinaison de matériel et de ressources dans les modules en ligne procure aux participants un milieu d'apprentissage riche et interactif qui leur permet d'amorcer leur programme d'études sans interrompre leurs activités quotidiennes ni modifier leur horaire de travail.

Pour la deuxième partie du programme, les participants se réunissent à Montréal, haut lieu de l'aviation civile et destination de choix pour acquérir une formation dans le domaine. Durant cette semaine de cours magistraux, ce ne sont pas seulement les professeurs qui enseignent. Grâce au travail de groupe, à la discussion et à la collaboration, les participants de partout dans le monde sont en mesure de nouer des liens et d'échanger idées et connaissances sur les sujets à l'étude, ce qui ajoute au programme un élément d'apprentissage entre pairs. Selon Cary Price, directeur du centre de formation de l'autorité de l'aviation civile trinitadienne, la diversité du groupe d'apprentissage et du personnel enseignant constitue un des points forts du programme. «J'ai trouvé très enrichissante l'expérience d'apprendre dans cet environnement, auprès de nombreux pairs de l'industrie ainsi que de professeurs et de conférenciers», commente-t-il.

ENSEIGNER LES MÉTHODES ÉPROUVÉES

Le programme de certificat en gestion de l'aviation civile est conçu pour apporter aux dirigeants des connaissances pratiques et faciles à appliquer dans leurs tâches quotidiennes. C'est aussi le programme tout indiqué pour ceux et celles qui souhaitent se préparer à occuper un poste de direction. «J'ai suivi plusieurs programmes de formation dans ma carrière, mentionne Cary Price. Mais celui-ci était le premier à me donner des outils que je peux vraiment mettre en pratique et utiliser en milieu de travail.» Au moyen d'études de cas et de scénarios fondés sur des problèmes réels, les participants aux trois volets du certificat acquièrent de l'expérience dans la gestion d'enjeux importants liés aux principaux thèmes couverts. Ainsi, ils quittent le programme avec une compréhension approfondie de la manière d'aborder ces questions le plus efficacement possible, sachant quelles méthodes ne fonctionnent pas, et pourquoi. Instructeur en gestion du trafic aérien auprès de

«Jamais je ne regretterai d'avoir participé à ce programme, grâce à son approche pratique, cette formation propulsera notre organisation et l'aidera à réaliser ses objectifs et sa vision.»

L'APPRENTISSAGE HYBRIDE, GAGE DE FLEXIBILITÉ

Les trois volets du programme de certificat en gestion de l'aviation civile sont offerts en milieu d'apprentissage hybride. Le cours commence par quatre semaines d'apprentissage en ligne au moyen de vidéos accompagnées des transcriptions et des présentations PowerPoint correspondantes.



l'autorité de l'aviation civile jamaïcaine, Kurt Solomon affirme que l'information présentée dans le programme se révèle des plus précieuses pour lui et son équipe. «Nous avons besoin de ces connaissances. Nous devons être de meilleurs dirigeants pour notre organisation, et aussi, de meilleurs employés. Or, les compétences acquises ici sont entièrement transférables d'une fonction à l'autre.»

FORMER DES DIRIGEANTS DU MONDE ENTIER

Le Programme a accueilli des participants de vingt pays différents — des titulaires de postes variés, issus de divers horizons professionnels. Des candidats du secteur privé, de la fonction publique et d'organismes des Nations Unies ont participé à au moins un des trois volets du certificat en gestion de l'aviation civile. Beaucoup sont revenus pour poursuivre leur apprentissage et achever le cycle de formation.

Dans une industrie mondiale qui croît et évolue rapidement, il est essentiel que les dirigeantes et dirigeants aient accès à une formation qui non seulement peut les aider dans leur cheminement de carrière, mais aussi faire progresser leur organisation et créer une synergie entre intervenants de l'industrie de différents pays.

«Jamais je ne regretterai d'avoir participé à ce programme, déclare Gabriel Sharp Etsey, analyste en planification pour l'autorité de l'aviation civile ghanéenne. Grâce à son approche pratique, cette formation propulsera notre organisation et l'aidera à réaliser ses objectifs et sa vision.»



PLACE AUX LEADERS : MESHESHA BELAYNEH



Meshesha Belayneh, dirigeant de longue date dans le secteur du transport et à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), expose ses idées, relate ses expériences et offre ses conseils pour exceller en tant que leader.

Après avoir obtenu un diplôme en mathématiques et statistique, Meshesha Belayneh amorce sa carrière à l'Autorité de l'aviation civile d'Éthiopie. En six mois, il devient chef adjoint de la planification de son service, puis, dix-huit autres mois plus tard, chef de service par intérim. Il travaille depuis ce temps dans l'industrie du transport.

Aujourd'hui, M. Belayneh est à la fois directeur adjoint du Bureau de coopération technique et chef du Bureau de la formation mondiale en aviation de l'OACI. Selon lui, c'est grâce à l'appui et aux conseils de superviseurs chevronnés qu'il a acquis les compétences clés nécessaires pour accéder à un poste de leadership.

Au fil de sa carrière, M. Belayneh a dirigé diverses équipes au sein d'organismes gouvernementaux et des Nations Unies. « Les expériences et les défis qui se présentent dans une agence gouvernementale et un bureau des Nations Unies ne sont pas les mêmes, affirme-t-il. Toutefois, ce que j'ai appris dans les organismes d'État m'a aidé à réussir dans le système des Nations Unies. » En effet, travailler dans des milieux complexes et multinationaux lui a permis de développer sa résilience et sa souplesse tout en renforçant sa capacité à s'adapter et à exceller dans un secteur dynamique. Si cette capacité d'adaptation à de nouveaux environnements est essentielle pour être un dirigeant efficace, l'expérience acquise dans chaque poste de direction contribue par ailleurs à façonner et à préparer les leaders à assumer de nouvelles fonctions.

« De temps à autre, des défis surgissent, et il est important d'en examiner le contexte. Il faut être patient et aborder les problèmes sous différents angles. »

COMPRENDRE LE FACTEUR HUMAIN

Les leaders doivent reconnaître que chaque employé comprend les choses et communique d'une façon qui lui est propre. « Il faut se rappeler qu'on travaille avec des êtres humains, poursuit M. Belayneh. De temps à autre, des défis surgissent, et il est important d'en examiner le contexte. Il faut être patient et aborder les problèmes sous différents angles. »

C'est particulièrement le cas au sein d'organismes des Nations Unies. Chaque intervenant y possède sa propre culture, formation et personnalité, aspects qui façonnent sa manière de penser. Meshesha Belayneh souligne toutefois que ce type de milieu unique favorise la diversité des idées, ce qui peut en fait améliorer le rendement des équipes dont il est responsable.

D'après lui, pour que tous les employés se sentent compris et représentés, il est primordial de créer une cohésion entre eux, et de recourir au travail d'équipe et à la communication pour rétablir l'équilibre dans le milieu de travail.

RECONNAÎTRE LA VALEUR DE L'ÉQUIPE

Au début de sa carrière, M. Belayneh a appris à reconnaître la valeur que chaque employé apporte à l'organisme. Lorsqu'il était jeune employé et nouveau leader à l'Autorité de l'aviation civile de l'Éthiopie, ses superviseurs l'invitaient souvent aux exercices de remue-méninges pour mettre à profit ses idées fraîches. « Je suis reconnaissant envers mes superviseurs. Quand on est jeune, on manque d'expérience

et on propose parfois des mesures draconiennes. Nos supérieurs sont là pour nous dire : "non, non, ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre". »

Ces exercices ont non seulement permis à M. Belayneh d'apprendre de superviseurs et de collègues très expérimentés, mais ils lui ont aussi montré à quel point l'apport de chaque employé doit être valorisé et respecté. Certaines des suggestions les plus improbables peuvent déboucher sur des solutions logiques. « Il faut avoir un esprit d'équipe. Chaque membre du personnel avec qui on travaille est important, poursuit-il. Je ne sous-estime jamais la contribution d'une personne. »

Chaque membre d'une équipe a vécu des expériences qui influent sur ses techniques de résolution de problèmes. Pour mettre à profit les forces de chacun, un leader doit comprendre qu'il ne peut pas tout faire par lui-même, et qu'il peut compter sur les compétences des autres. « Je sais pertinemment que certaines tâches dépassent peut-être mes capacités et que je peux les confier à mes collègues, assure M. Belayneh. Il faut travailler en équipe. »

COMPLAIRE AUX SUPERVISEURS N'EST PAS UNE STRATÉGIE GAGNANTE

En Éthiopie, huit aéroports revêtent une importance particulière pour Meshesha Belayneh. La construction de ces aéroports constituait un projet d'envergure, essentiel du point de vue socioéconomique pour le pays — et ce projet a été mené sous la direction de M. Belayneh. « Chaque fois que j'y retourne, je sens que j'ai accompli quelque chose », se réjouit-il. Mais selon lui, ce n'est pas en essayant de faire plaisir aux autres que l'on réussit.

Qu'il s'agisse de bâtir plusieurs aéroports internationaux ou de rédiger un simple courriel, M. Belayneh insiste sur le fait que chaque employé doit viser à satisfaire ses propres exigences avant celles des autres. « Je n'agis jamais dans le but de contenter un superviseur — je n'ai jamais fonctionné de cette façon, déclare-t-il. Donnez plutôt le meilleur de vous-même — soyez convaincus que vous avez fait de votre mieux. »

L'idée à la base de cette méthode est la suivante : si les employés choisissent de faire seulement ce qu'ils croient être requis, ils étouffent leur potentiel. En revanche, s'ils effectuent leurs tâches en faisant de leur mieux, ils se donnent la chance d'apprendre de leurs erreurs. « Si vous adoptez cette approche, vous dépasserez toujours les attentes », conclut Meshesha Belayneh.

LE PROGRAMME DE FORMATION DES CADRES SUPÉRIEURS D'AÉROPORT OFFRE AUX DIRIGEANTS AÉROPORTUAIRES UN APERÇU DE L'AVIATION DE DEMAIN



Le programme que propose — en collaboration avec le Conseil international des aéroports — le Centre des dirigeants John-Molson fournit aux leaders du secteur aéroportuaire les outils nécessaires pour exceller dans une industrie en constante évolution.

Le secteur de l'aviation prévoit une croissance de ses activités dans les prochaines décennies. Aussi, la plupart des aéroports ont fait un bon travail de planification afin de bien gérer l'augmentation annuelle du nombre de passagers. Selon les analystes, ce secteur devrait doubler d'importance d'ici vingt ans. Il y a quelques années, nul n'aurait pu prédire une croissance aussi dynamique. Par ailleurs, les aéroports observent une évolution des tendances relatives à l'autonomie et aux attentes des voyageurs de même qu'à leurs interactions avec les services aéroportuaires.

installations aéroportuaires aux quatre coins du monde. Parallèlement, le Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport décline une variété de méthodes correspondant à des pratiques sectorielles existantes, méthodes que les dirigeants aéroportuaires peuvent ensuite exploiter dans leur milieu de travail. Parce que tout aéroport représente un environnement en constante adaptation, il est crucial que les dirigeants aéroportuaires assimilent parfaitement les concepts du programme. En effet, il ne suffit pas de mémoriser une ou des solutions en particulier. Une fois qu'ils maîtrisent ces concepts, les gestionnaires peuvent mettre à profit leurs connaissances dans diverses situations, et ce, même s'ils sont confrontés à des enjeux inédits. Grâce à la collaboration inestimable d'intervenants sectoriels, le Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport conserve une longueur d'avance dans l'étude des tendances et des besoins qui se manifestent dans les installations aéroportuaires ou qui se pointent à l'horizon.

Le Centre travaille en partenariat avec le Conseil international des aéroports depuis treize ans pour offrir ce programme.

Aujourd'hui, les besoins en infrastructures forment l'une des principales préoccupations des dirigeants aéroportuaires. Compte tenu du taux de croissance prévu dans les vingt prochaines années, ils doivent se pencher sur des enjeux à long terme. Ainsi, ils pourront trouver des solutions non seulement aux problèmes infrastructurels actuels, mais également aux défis qui accompagneront les impératifs de développement futurs. Par ailleurs, les aéroports doivent continuellement adapter leur offre de services aux nouvelles tendances en matière d'expérience client. Prenons par exemple les concessions commerciales. Les habitudes de consommation des voyageurs ont évolué : de fidèles clients de magasins traditionnels, ils sont devenus des cyberconsommateurs avertis. Dès lors, les aéroports doivent relever le défi de l'innovation et moduler leur modèle commercial en fonction des besoins de leurs clients.

Directeur des programmes de développement des capacités au Conseil international des aéroports, Kevin Caron a participé au Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport en 2010. Précurseur dans l'application du contenu du cours en milieu de travail, il affirme que l'un des principaux avantages de celui-ci réside dans sa capacité à demeurer constamment à jour. Il le compare d'ailleurs à une entité évolutive. « Le cours que j'ai suivi en 2010 s'est transformé à plusieurs égards, précise-t-il. Celui qui s'est donné cette année est différent. Selon moi, il s'agit là d'une

« Dans un univers mondialisé, le suivi des tendances et progrès sectoriels passe par la collaboration entre hauts dirigeants de l'industrie. »

Les dirigeants aéroportuaires doivent donc se préparer à relever les défis que suscitera inévitablement l'émergence de l'aviation nouvelle génération. Les compétences qu'ils devront acquérir pour exceller dans une industrie se métamorphosant à vitesse grand V reflètent précisément celles que vise à inculquer le **Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport** à des gestionnaires, chevronnés ou débutants, œuvrant dans un secteur promis à une croissance des plus vigoureuses et à un essor continu sur le plan de l'innovation et des technologies de pointe.

Le programme aborde des préoccupations et enjeux concrets qu'ont définis les PDG de nombreux aéroports — à commencer par les 28 membres du conseil d'administration du Conseil international des aéroports. Ces hauts dirigeants mettent en évidence les besoins que connaissent différentes



force clé du programme. Ses promoteurs innoveront sans cesse. Ils analysent constamment l'industrie pour déceler les changements qui y surviennent.» Pour faire face aux défis émergents, le Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport a proposé un module sur la gestion des intervenants. De plus, cette version mettait davantage l'accent sur l'innovation. Au fil du temps, les responsables du programme ont progressivement abandonné des thèmes comme la sensibilisation aux cultures ou l'utilisation des médias sociaux à des fins de communication, ce qui leur a permis de faire bonne place à des sujets reflétant mieux l'actualité sectorielle.

Outre son contenu adaptable, le Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport offre un milieu d'apprentissage expérientiel. Ainsi, il fournit des exemples concrets et pertinents sur le plan sectoriel. Du reste, les projets qu'il inclut favorisent le développement des compétences que requièrent les dirigeants aéroportuaires pour assurer leurs fonctions professionnelles au quotidien. Selon M. Caron, « le programme se distingue par la formation au leadership qu'il procure, et ce, dans l'optique précise de l'exploitation aéroportuaire ». La collaboration

entre le Centre des dirigeants John-Molson et le Conseil international des aéroports permet de tirer profit des forces de chaque organisation. À preuve, le programme propose à ses participants tant des notions théoriques que des exercices pratiques. La prestation de ces éléments d'apprentissage aux étudiants est assurée par des personnes qui possèdent aussi bien une grande expertise didactique qu'une solide expérience de l'industrie.

Dans un univers mondialisé, le suivi des tendances et progrès sectoriels passe par la collaboration entre hauts dirigeants de l'industrie. Les participants au Programme de formation des cadres supérieurs d'aéroport font connaissance avec des leaders sectoriels de calibre mondial. Ils se tissent ainsi un réseau de contacts précieux, avec qui ils coopèrent et discutent. « Bon nombre de participants au programme — moi le premier — maintiennent des liens, explique Kevin Caron. Ils s'adonnent pour ainsi dire à des séances de remue-méninges. Les aéroports sont des organisations uniques en leur genre. En effet, malgré la concurrence qu'ils se font, leurs dirigeants sont plus qu'heureux d'échanger des idées avec leurs collègues. »



« La personne en entier vient à travailler. Quel que soit le sujet que le leader apporte au coach, le coaching touche toujours tous les aspects de la vie de cette personne. »

n'a peut-être pas encore exercées. Gavin le décrit comme « un processus stratégique de facilitation de la croissance des compétences de l'individu étant nécessaire pour réussir dans le niveau actuel du leader ou au prochain niveau ».

Le **coaching de performance** aide les dirigeants à travailler sur des problèmes de performance spécifiques. Parfois, les dirigeants ne se sentent « pas à la hauteur » et ne se comportent pas selon leur niveau. Contrairement au coaching en leadership, le coaching de performance est souvent indiqué lorsque des manques apparaissent dans le profil d'un leader. Gavin dit que « le coaching de performance peut aborder des questions telles que la dynamique interpersonnelle, la créativité, la communication et la focalisation de la direction vers la direction ».

Le **coaching de carrière et de transition** consiste à aider les dirigeants à passer d'un rôle à un autre, d'une unité à une autre ou peut-être d'une partie du globe à une autre. « Le coaching de carrière ou de transition peut être conseillé lorsque les leaders sont dans différents types de carrières, et ils doivent trier les différentes valeurs, besoins et approches présents dans ces moments cruciaux », explique Gavin. Chaque transition dans nos vies apporte un menu de changements potentiels. « Lorsque quelque chose de dramatique altère le travail des dirigeants, ils ne sont peut-être plus en mesure de lire avec précision la feuille de route ou les règles du jeu. Un coach peut aider », explique Gavin.

Le **coaching de troisième génération** aide les dirigeants à définir leur objectif et leur identité par rapport à l'organisation. Contrairement au coaching de première et de deuxième génération, basé sur des objectifs et des résultats tangibles, Gavin décrit le coaching de troisième génération comme étant « plus existentiel ». Il répond à des questions comme « Comment puis-je contribuer plus ? De quoi mon organisation a-t-elle le plus besoin de moi en ce moment ?

Et comment puis-je équilibrer ce que le travail me demande et ce que je veux finalement être dans le monde ? » Le coaching de troisième génération semble le mieux adapté aux besoins des cadres supérieurs ou d'autres dirigeants qui se concentrent largement sur la « situation globale ».

Le **coaching de développement personnel** consiste à accompagner le leader en tant que personne entière, et pas seulement en tant qu'employé dans le contexte du lieu de travail. « La personne en entier vient à travailler », explique Gavin. « Quel que soit le sujet que le leader apporte au coach, le coaching touche toujours tous les aspects de la vie de cette personne. » Le coaching de développement personnel offre un espace aux leaders pour améliorer leurs contributions à l'organisation, à leurs familles et à la société en général.

UNE APPROCHE GÉNÉRIQUE NE CONVIENT PAS À TOUS

Les solutions de coaching sont basées sur la situation unique du leader, qui met en évidence la méthodologie polyvalente du coaching moderne en leadership. Le leader n'a pas à s'adapter à la méthode de coaching, mais la méthode de coaching est adaptée aux besoins du leader.

Les coaches adaptent le format d'une expérience de coaching exécutif aux besoins des leaders impliqués. En plus des séances de coaching individuelles plus intimes, le coaching de groupe et d'équipe a également sa place dans le développement du leadership. La section de coaching du Centre des dirigeants John-Molson traite plus en détail des différents environnements dans lesquels le coaching peut se produire.

L'ÉTIQUETAGE DU PROBLÈME

Une variété presque infinie de sujets se manifeste dans les demandes de coaching en leadership. Au sens large, ces thèmes incluent l'efficacité, l'adaptation, l'innovation, le développement des entreprises, les compétences relationnelles et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, les problèmes que présentent les dirigeants englobent rarement toute la profondeur de leurs besoins. « Les leaders ouvrent rarement la conversation de coaching avec une demande de trouver un sens plus profond dans leur travail ou avec un souci de doute de soi », explique Gavin. « Cependant, le plus souvent, les dirigeants veulent approfondir le but de leur travail, les relations qu'ils établissent, leurs rêves et leurs aspirations, ainsi que la gestion du doute, de l'incertitude et des dilemmes normaux de la vie moderne. »

LE RÔLE DU COACHING EN LEADERSHIP



Nous avons rencontré Jim Gavin, Ph. D., professeur et coach principal, pour discuter du rôle que joue le coaching dans le leadership organisationnel.

Bien que le coaching soit un domaine relativement nouveau, le concept où les leaders s'engagent avec des professionnels compétents pour revoir certaines questions professionnelles est dépassé. Avant que le coaching ne fasse son apparition, les psychologues ont aidé les dirigeants à réfléchir aux problèmes qu'ils rencontraient dans leur vie professionnelle. Bien qu'il y ait un certain chevauchement entre l'ancienne approche du coaching exécutif et le coaching de leadership, des différences très importantes peuvent être trouvées dans l'ensemble des compétences des coaches et leur flexibilité dans les styles de travail. Comme le décrit Gavin : « La méthodologie de la consultation basée sur la psychologie ressemblait à la mentalité et aux processus de la psychothérapie. Le coaching, par contre, puise dans les riches ressources des études sur le leadership, le comportement organisationnel, l'apprentissage des adultes, la psychologie, la pensée systémique et une multitude d'autres disciplines. De manière plus pragmatique, les coaches communiquent avec

leurs clients exécutifs avec une polyvalence impressionnante pour assurer une connexion fiable. Ils s'appuient sur le Web pour les communications virtuelles afin de compléter les conversations en face à face. »

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles un dirigeant peut rechercher une relation de coaching. Indépendamment des antécédents d'un chef et de sa position actuelle, il rencontrera tôt ou tard des problèmes et des scénarios pour lesquels un « partenaire de réflexion » compétent sera inestimable.

CLASSEMENT DU COACHING

Sur la base des besoins du leader à un moment donné, différentes formes de coaching peuvent être bénéfiques. « Il y a, en un sens, autant d'approches différentes en matière de coaching que de coaches », déclare Gavin. Cependant, les cinq types de coaching suivants peuvent servir de guide pour les organisations et les dirigeants lorsqu'ils explorent un plan de coaching pour les leaders.

Le **coaching en leadership** se concentre directement sur la croissance des compétences d'un leader. Les nouveaux rôles et défis exigent des compétences qu'un chef de file

DIVCO REHAUSSE D'UN CRAN SES COMPÉTENCES EN NÉGOCIATION

DIVCO

L'entreprise a chargé le Centre des dirigeants John-Molson d'élaborer son premier programme de développement exhaustif à l'intention des employés supérieurs sur un sujet particulièrement d'actualité.

La formation et le développement sur mesure des dirigeants assurent aux entreprises une multitude d'avantages. Des recherches montrent en effet que les employés qui reçoivent une formation régulière demeurent au sein de leur entreprise plus longtemps, ce qui améliore la productivité, les profits et le moral. Ces dernières années, le nombre d'heures de formation que les entreprises offrent à leur personnel n'a d'ailleurs cessé d'augmenter.

UNE BONNE COMMUNICATION POUR LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT EST CRUCIALE

Adam Turner, président de l'entreprise de construction montréalaise DIVCO, avait dans le passé offert à son équipe une formation à l'interne au besoin, mais celle-ci n'avait jamais été cohérente ou officielle. L'homme d'affaires souhaitait donc concevoir un plan de développement qui fournirait à son équipe les outils nécessaires pour améliorer son rendement de manière plus régulière. Grâce à une communication et à une planification préalables approfondies, le Centre des dirigeants John-Molson a élaboré un programme qui répondait aux besoins de DIVCO sans trop accaparer l'entreprise.

Adapté à l'horaire chargé de DIVCO et conçu pour réduire les interruptions du travail des cadres participants, le programme a été divisé en quatre séances données au cours d'une année. Le fait de répartir les séances comporte deux avantages de taille pour l'entreprise. Premièrement, l'impact sur la productivité qui résulterait d'une formation prolongée s'en trouve atténué. Deuxièmement, les participants ont l'occasion d'appliquer leurs nouvelles connaissances à leur travail avant d'en acquérir d'autres. L'une des plus grandes difficultés auxquelles se heurtent les entreprises après une formation est en effet l'application pratique des méthodes et des compétences acquises. C'est surtout le cas pour les sujets importants englobant de nombreux nouveaux concepts qui peuvent considérablement changer la manière dont un cadre effectue son travail. En espaçant davantage les séances, les dirigeants de DIVCO peuvent mettre en œuvre de nouvelles tactiques et compétences petit à petit avant de se réunir pour discuter de leurs expériences et poursuivre leur développement.

Environ 25 membres de la direction de DIVCO participent au programme, qui est axé sur les compétences en négociation, un sujet qui concerne tous les dirigeants en formation selon M. Turner. « Nous négocions avec nos clients, avec nos fournisseurs et entre nous à l'interne, explique-t-il. Je trouvais que ce thème était vaste et récurrent dans la plupart de nos activités, et constituait probablement un bon point de départ. » La négociation est un sujet particulièrement indiqué pour le développement des dirigeants dans nombre de secteurs, car les tactiques connexes peuvent servir à améliorer à la fois les relations internes et externes, en plus d'augmenter le rendement et les profits. M. Turner entend proposer à l'avenir des formations similaires sur d'autres sujets pertinents pour son équipe et son entreprise.

Les quatre séances sur la négociation ont été conçues pour doter les cadres de DIVCO des compétences et des outils nécessaires afin de mieux remplir leurs fonctions actuelles. Il ne s'agit pas forcément de leur apprendre comment négocier, puisque la plupart d'entre eux le font déjà quotidiennement. La formation vise plutôt à améliorer leurs compétences en la matière et à mettre à profit leurs connaissances préalables dans le but de servir les clients et d'appuyer l'entreprise plus efficacement. Les séances combinent un enseignement classique avec des ateliers pratiques où les participants travaillent en petits groupes sur des études de cas. Pour rehausser la qualité de l'expérience d'apprentissage des dirigeants de DIVCO, l'une des principales études de cas abordées s'inspirait d'une situation réelle propre



« Nous négocions avec nos clients, avec nos fournisseurs et entre nous à l'interne, explique-t-il. Je trouvais que ce thème était vaste et récurrent dans la plupart de nos activités, et constituait probablement un bon point de départ. »

à l'entreprise. Les participants ont ainsi pu appliquer directement les tactiques qu'ils avaient apprises. « J'ai trouvé qu'il s'agissait d'une excellente idée, car on parlait d'un cas tangible que tout le monde pouvait comprendre, affirme M. Turner. L'exercice s'est avéré très efficace. »

Afin d'élaborer un programme répondant à toutes les attentes de DIVCO, le Centre des dirigeants John-Molson a consacré beaucoup de temps à communiquer avec Adam Turner pour faire en sorte que la formation se déroule sans accroc. L'homme d'affaires en est grandement reconnaissant et compare d'ailleurs l'expérience à sa démarche dans sa propre entreprise.

« C'est un peu comme chez nous : plus on passe du temps à préparer la construction, plus l'exécution est facile. » Le Centre a ainsi transformé en programme concret les idées initiales de M. Turner, qui a alors pu fournir ses commentaires dans le cadre d'une conversation suivie jusqu'à ce que le programme satisfasse exactement à ses exigences pour son équipe. « J'accorde une note parfaite au Centre, qui a parfaitement compris nos besoins et conçu un programme répondant à nos objectifs, conclut Adam Turner. Je pense que nous continuerons d'en profiter longtemps. »



LA CERTIFICATION EN COACHING : UN PARCOURS À LA FOIS PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Depuis plus de dix ans, la Certification en coaching professionnel et personnel guide des personnes dans leur parcours de coach. Deux récentes diplômées racontent leur expérience.

« Mes employés me disaient souvent que je ne me contentais pas de leur donner une simple réponse à leur question », affirme Rita Dolzan en expliquant comment elle en est venue à envisager d'étudier l'accompagnement. « Je sentais que je pouvais aller au-delà de mes fonctions de gestionnaire. » Mme Dolzan a obtenu la Certification en coaching personnel et professionnel et le second module, *Journey to Mastery*.

Diplômée de la Certification en 2017, Nicki Monahan a maintenant terminé le programme *Journey to Mastery*. L'un des principaux facteurs qui l'ont incitée à se tourner vers le coaching est une expérience marquante qu'elle a vécue. Elle œuvrait alors en développement du corps professoral, et un doyen lui a demandé d'aider un enseignant qui éprouvait des difficultés au travail. « Ce professeur avait vraiment besoin d'un bon coach. J'avais de bonnes aptitudes en enseignement, en animation et en counselling, mais pas en coaching. », affirme-t-elle.

Bien que les deux femmes se soient inscrites au programme pour des raisons différentes, leurs situations ont un important point commun : toutes deux ont vu une occasion et l'ont saisie. En définitive, c'est une démarche personnelle guidée par le désir d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer leur façon d'évoluer dans leur emploi actuel qui les a conduites au programme de certification en coaching de Concordia. Mais à l'époque, ni l'une ni l'autre n'avait compris que ce cursus s'avérerait si enrichissant.

« Je connaissais plus ou moins les tenants et aboutissants du programme, mais je ne m'attendais pas à ça. », dit Rita Dolzan. Elle explique qu'en plus de devenir des coachs certifiés et des professionnels du domaine, les participants se trouvent changés par le programme de coaching. « Pour rendre service à autrui, il faut tout d'abord faire un travail de fond sur soi-même. Je ne prévoyais pas une telle transformation. »

En accompagnement, bien que les compétences et méthodes puissent être apprises, l'outil principal est le coach lui-même. Nicki Monahan souligne la nature holistique du programme de Concordia, où l'on y travaille sur tout, y compris les aspects personnels. « Lorsque vous suivez ce

« La formation de Concordia m'a beaucoup intéressée parce que nous allions vraiment y faire du coaching et non pas tout simplement lire sur le sujet, y penser ou en parler. »

programme, vous ne pouvez pas vous contenter de réfléchir aux théories et aux habiletés requises. Vous devez aussi penser à qui vous êtes, à qui est cette personne que vous amenez à l'expérience du coaching, parce qu'en réalité, le travail que vous accomplissez en tant qu'accompagnateur se fonde sur votre personnalité et votre capacité à vous engager dans le moment présent. »

Concordia a été l'une des premières universités canadiennes qui ont commencé à proposer des formations de coach certifié — le programme de certification en coaching a été lancé il y a plus de dix ans. La majeure partie des programmes de certification en coaching sont offerts par des entreprises privées ou des personnes, et un grand nombre d'entre eux sont proposés en ligne. De plus, ils n'ont pas de fondements scientifiques et ne sont pas basés sur des données probantes. « Comment apprendre une profession axée sur les compétences, en particulier les habiletés interpersonnelles, dans le cadre d'un programme offert uniquement en ligne? », demande Nicki Monahan. C'est une des raisons qui l'ont motivée à choisir le programme de certification en coaching de l'Université Concordia. « La formation de Concordia m'a beaucoup intéressée parce que nous allions vraiment y faire du coaching et non pas tout simplement lire sur le sujet, y penser ou en parler. »

Bien que l'accompagnement soit encore une profession non réglementée, des organismes comme la Fédération internationale des coachs (ICF) ont énoncé des lignes directrices solides pour encourager la cohérence dans la pratique du métier. L'ICF propose différents niveaux de certification, auxquels les coachs sont principalement admissibles en fonction du nombre d'heures de formation et d'accompagnement qu'ils ont effectués. Ceux et celles qui réussissent la Certification sont admissibles à la certification de niveau ACC. Le programme *Journey to Mastery* procure quant à lui le nombre d'heures de formation exigé pour une certification de niveau PCC, bien que les coachs doivent toutefois veiller à avoir donné le nombre d'heures de coaching requis avant de la demander.

Bien qu'il faille avoir suivi la Certification en coaching professionnel et personnel ou un programme équivalent pour s'inscrire au module *Journey to Mastery*, les participants ne sont pas obligés de passer à cette seconde étape dès qu'ils ont terminé la première. Cependant, l'évolution vers le second module s'est faite naturellement pour Nicki Monahan. « Je n'avais pas prévu de suivre les deux formations, mais j'ai vécu une expérience tellement positive lors de la Certification... que lorsque la suite a été offerte, j'ai sauté sur l'occasion », commente-t-elle en citant deux raisons qui l'ont poussée à suivre le second programme. « Tout d'abord, j'allais saisir une chance extraordinaire, celle de travailler de nouveau avec Jim et Madeleine. De plus, après avoir acquis une plus grande expérience et perfectionné mes compétences de coach, j'allais ainsi pouvoir bien les affiner. »

Bien qu'axé sur les mêmes concepts que la Certification en coaching professionnel et personnel, le module *Journey to Mastery* approfondit les compétences établies dans le premier module. « Ça change complètement la donne, explique Rita Dolzan. Il est impossible de développer seul cette compétence. Vous aurez besoin de supervision ainsi que de rétroaction de la part de vos collègues et de vos professeurs. Vous devrez vous investir dans une exploration approfondie. »

À l'issue de ces programmes, Rita Dolzan et Nicki Monahan se consacrent toutes deux à bâtir leur future carrière de coachs professionnels à temps plein. « Je suis très emballée parce que j'adore le travail que je fais, mais j'ai cette autre facette de mon profil, cette autre voie dans laquelle m'engager, qui me passionne vraiment et met à profit les compétences que j'ai acquises, explique-t-elle. C'est formidable et ça me donne beaucoup d'énergie. »

CONCORDIA



ÉCOLE DE GESTION
JOHN MOLSON

Centre des dirigeants

concordia.ca/fr/jmec

T20-60247