

GRANDIR GRÂCE À... L'INCERTITUDE

SOLANGE CORMIER, M.A. (P.S.)

La démarche d'autodéveloppement

Si, comme plusieurs le prédisent, l'environnement politique, économique et socioculturel devient de plus en plus turbulent et imprévisible, de nouveaux problèmes émergeront continuellement, et les solutions que nous avons mises au point deviendront constamment désuètes et inadéquates. Nous découvrirons alors que, si nous n'apprenons pas à changer et à apprendre à apprendre, les choses iront de mal en pis. Ce constat engendre une forme d'anxiété, désagréable certes, mais porteuse de changement. Apprendre à apprendre exige de renoncer à la sécurité du connu, à une image statique de soi, aux efforts dérisoires pour éviter le doute, la menace, toujours bien paraître, avoir toujours les meilleures idées. Pour être stimulante et gratifiante, la démarche d'auto développement en communication doit s'inscrire dans un contexte de changement personnel avec tout ce que cela implique d'incertitude.

Howell (1982) décrit un cheminement à quatre niveaux qui va de l'incompétence non consciente

à la compétence intégrée pour expliquer le processus dans lequel se trouve la personne qui veut développer ses compétences en communication.

L'incompétence non-consciente

À ce niveau, plusieurs s'imaginent être de bons communicateurs. Il faut en effet un minimum de savoir pour se rendre compte de son ignorance. Parce qu'ils évitent soigneusement tout *feedback* et, quand surviennent des difficultés, rejettent systématiquement le blâme à l'extérieur d'eux-mêmes, certains individus sont incapables de dépasser ce niveau. Ces personnes, surtout quand elles occupent des postes de pouvoir, engendrent beaucoup de stress et de souffrance parmi leurs collaborateurs.

L'incompétence consciente

Le deuxième niveau de compétence correspond aux premiers pas dans le développement d'une compétence en communication; c'est ici que se manifeste le désir d'apprendre. Ce niveau repose sur la prise de conscience des exigences de la communication et de sa propre contribution à la

AVIS AU LECTEUR

Voici le dernier d'une série de trois articles sur la nature complexe des communications et sur les compétences de base requises pour relever ce défi. Le présent article traite de la démarche d'autodéveloppement des compétences en communication ainsi que des deux processus complémentaires sur lesquels repose cette démarche: l'introspection et la recherche active de *feed-back*

piètre qualité des échanges, le cas échéant. On cesse de faire porter uniquement à l'autre la responsabilité des difficultés. Cette étape est difficile à franchir parce que la prise de conscience augmente l'anxiété et diminue ainsi l'aisance dans l'interaction. En revanche, ceux qui dépassent cette étape découvrent de multiples possibilités de développement, ce qui suscite l'enthousiasme et les incite à poursuivre leur démarche. ...

La compétence consciente

Le troisième niveau correspond à celui où l'on essaie de façon consciente et systématique d'intégrer

SOMMAIRE

La démarche
d'autodéveloppement
grandir grâce à...
l'incertitude 1

La politique de
développement des
compétences
professionnelles :
continuité, souplesse
et autonomie 4

Communiquer dans
l'action : une formation
offerte à Hydro-Québec 6

Formation 8

de nouveaux comportements. C'est une amélioration, mais limitée, parce que la conscience aiguë de son propre comportement empêche de saisir l'ensemble de la situation et de s'y mouvoir avec souplesse. De plus, cette étape crée un certain inconfort en raison du sentiment d'être artificiel, non spontané. Cependant, il faut se rappeler que le confort n'est pas un signe de justesse; il n'est que l'indice d'une habitude. Il faut donc dépasser ce niveau d'inconfort jusqu'à ce que la nouvelle compétence remplace l'ancienne habitude.

La compétence intégrée

À ce stade, la compétence est suffisamment intégrée pour que la personne n'ait plus à appliquer de façon consciente les nouvelles compétences.

Son attention, dès lors, est entièrement dirigée sur les propos de l'interlocuteur et sur son expression non verbale. L'autodéveloppement se poursuit, car la conscience des exigences de la communication ne cesse d'augmenter.

L'engagement dans une démarche d'autodéveloppement repose sur le désir de progresser dans l'amélioration de ses compétences et sur la volonté de prendre les moyens de se perfectionner. En conséquence, la personne qui entreprend une telle démarche:

- cherche des défis à relever en matière de communication; recherche activement du feedback de différentes personnes et de sources multiples;
- analyse régulièrement ses interventions professionnelles sur le plan du processus relationnel;
- cherche à établir de bonnes relations avec tous ses interlocuteurs; développe son aisance à entrer en relation harmonieuse avec différents types de personnes;
- désire faire preuve de respect à l'endroit de chacun de ses interlocuteurs;

- développe sa souplesse interactive;
- comprend de plus en plus l'impact de son style personnel de communication sur autrui;
- analyse les échecs dans ses relations pour déterminer des zones d'amélioration; comprend de plus en plus l'importance des facteurs humains dans toute interaction;
- développe ses capacités d'introspection;
- profite de ses interactions pour se connaître avec plus de nuances;
- comprend que les possibilités de développement en matière de communication sont illimitées

L'autodéveloppement en matière de communication est pratiquement illimité. Plus on devient attentif à soi dans l'interaction et au processus relationnel lui-même, plus on découvre des dimensions non révélées de soi, de nouvelles modalités d'interaction et des moyens variés de rendre les échanges plus satisfaisants. L'apprentissage dans ce contexte ne signifie pas acquérir de l'information qu'on ne possédait pas, mais s'engager dans un processus continu d'apprentissage qui dure toute la vie.

L'introspection

L'introspection se fait tout autant durant l'interaction qu'après. Durant l'échange, la « présence à soi » permet d'améliorer la communication. Après un échange insatisfaisant, une analyse personnelle permet de faire le point sur ce qui n'a pas fonctionné.

La présence à soi

On peut définir la présence à soi comme une attention particulière portée à ses préjugés, à ses émotions et à toute pensée qui peut venir perturber la communication. Elle permet de prendre conscience de ses « cadres mentaux », c'est-à-dire l'ensemble des généralisations, des images et des représentations qui influencent notre perception du

monde, des situations et des personnes. Prendre conscience de ses cadres mentaux conduit à reconnaître la relativité de sa position à l'égard de la situation de communication et, de ce fait, éveille la motivation à mieux connaître les caractéristiques de la situation telle qu'elle est définie par l'autre. Cet intérêt pour la position de l'autre assure la disposition intérieure nécessaire pour se mettre à son écoute et obtenir ainsi de l'information valide.

La présence à soi permet aussi de prendre conscience de ses réactions affectives durant une interaction; cette prise de conscience se fait en portant une attention aux émotions qui teintent notre message et à celles que nous ressentons en voyant la réaction de notre interlocuteur. La présence à soi est encore plus importante lorsque l'échange éveille des sentiments de frustration ou de colère, car l'incapacité à reconnaître ces sentiments rend défensif. Cette défensivité se traduit sous diverses formes: la nervosité, le mépris, l'impatience, la confusion dans les idées, etc. Parce qu'elles s'expriment à notre insu dans le non-verbal et le paraverbal, ces réactions sont accessibles à l'autre et viennent ainsi perturber la communication. Par exemple, j'é mets une idée à laquelle mon interlocuteur s'oppose; je deviens nerveux et je reprends mon argumentation avec plus de force. Pendant ce temps, l'autre, se sentant menacé devant mon attitude, m'écoute à peine et prépare sa réplique. Nous voilà, chacun enfermé dans son cadre de référence, sans passerelle pour traverser le vide qui nous sépare. Il ne me reste alors qu'à analyser cet échange stérile et à tenter de mieux comprendre ce qui s'est passé afin d'en dégager des pistes qui, peut-être, me permettront, dans une situation ultérieure, d'éviter une impasse.

L'analyse personnelle a posteriori

Quand un échange s'est avéré insatisfaisant, il importe de procéder à une analyse de ce qui s'est passé de manière systématique. Après un échange ardu ou stérile, les personnes qui font peu d'introspection ferment la situation en attribuant des défauts à leur interlocuteur (il ne veut pas comprendre, il n'écoute pas, il est rigide, il ne sait pas ce qu'il veut, etc.). Or, pour se développer en matière de communication, il faut se questionner sur soi :

- Comment m'y suis-je pris?
- Qu'est-ce que j'éprouvais à l'égard de mon interlocuteur ?
- À quel moment ai-je perçu que la communication devenait difficile? ·Qu'est-ce que j'aurais pu dire ou présenter autrement à ce moment là. ?
- Quels sont les comportements qui m'ont rendu nerveux ou m'ont déstabilisé? ·Comment est-ce que je réagis devant quelqu'un qui refuse mon influence?
- Si c'était à recommencer, qu'est-ce que je ferais?
- Qu'est-ce que cette situation m'apprend sur moi-même?
- Qu'est-ce que j'ai à améliorer?

Cette réflexion sur son comportement dans l'interaction, en favorisant l'intégration de nouvelles données, constitue la base du développement personnel en matière de communication

La recherche active de feed-back

La recherche active de *feed-back* comporte deux modalités complémentaires : l'attention au *feed-back* implicite pendant l'interaction et la recherche de *feed-back* explicite à certains moments précis auprès de personnes avec lesquelles on a été en interaction.

L'attention au feed-back implicite

L'impact de nos communications se situe dans la zone de l'inconnu, du non-conscient. Cependant, le comportement non verbal de nos interlocuteurs nous fournit des indices à partir desquels il est possible d'inférer l'impact de notre communication. Comme il s'agit d'inférences, notre interprétation comporte une marge d'erreur, mais elle nous offre tout de même des possibilités de modifier le cours de l'échange afin de le rendre plus fructueux. L'attention portée au non-verbal de l'autre est trop souvent négligée comme information importante dans une interaction.

La recherche de feed-back explicite

Un indicateur de la qualité des communications est l'adéquation entre son autoperception et celle d'autrui. Plus une personne a des difficultés sur le plan des communications, plus l'écart est grand entre son autoperception et celle des autres.

L'amélioration de ses compétences en communication exige de connaître les attitudes, les gestes, les manières de s'exprimer qui ont eu un impact sur la relation. Cela signifie concevoir une image précise de

la façon dont nous sommes perçus par les autres, car la seule auto-évaluation dans le domaine de la communication comporte de sérieuses limites.

Non seulement les individus ont une perception biaisée de leurs habiletés de communication, mais la plupart tendent à se surestimer. De ce fait, les autoévaluations donnent plus d'indications sur la conscience de soi de la personne qui s'auto-évalue que sur ses habiletés!

Se connaître en interaction requiert l'accès aux perceptions d'autrui. Rechercher activement du *feed-back* auprès des personnes avec lesquelles on interagit constitue un moyen privilégié de connaître avec précision et nuances l'impact de ses communications.

En somme, s'engager dans un processus d'autodéveloppement de ses compétences en communication requiert tout d'abord de se familiariser avec la dimension relationnelle de la communication; ensuite, il est nécessaire de développer l'introspection sous les deux formes de la présence à soi et de l'analyse personnelle a *posteriori*. Enfin, la recherche active de *feed-back* implicite et explicite fournit des données essentielles à l'autodéveloppement. Entreprise sans le recours à un groupe d'apprentissage, cette démarche est difficile à poursuivre; c'est pourquoi nous présentons les paramètres d'activités de formation pertinentes.

La politique de développement des compétences professionnelles

Si, à l'Ordre des ingénieurs du Québec, on ne parle plus de formation continue mais de développement de compétences, c'est toujours de professionnalisme et de responsabilité dont il est question. Une nouvelle politique de développement des compétences professionnelles des ingénieurs vient, en effet, d'être adoptée.

Un virage dans la continuité

Alors que les objectifs généraux de la précédente politique se définissaient comme suit:

1) améliorer la qualité et l'efficacité des services professionnels rendus par les ingénieurs collectivement et individuellement ; 2) encourager et soutenir l'ingénieur dans sa démarche de développement professionnel ; 3) favoriser l'adaptation de la profession au changement continu du contexte socio-économique, de la technologie et des attentes du milieu.

Les nouveaux objectifs définis par l'Ordre prennent une nouvelle force. Ils se conjuguent ainsi:

1) assurer la qualité et l'efficacité des services professionnels rendus par les ingénieurs collectivement et individuellement ; 2) favoriser l'adaptation de la profession au changement continu du contexte socioéconomique, de la technologie et des attentes du milieu; 3) renforcer la responsabilisation de l'ingénieur par rapport à son propre développement professionnel.

Quant aux orientations privilégiées, avec sa nouvelle politique, l'Ordre passe d'une priorisation des activ-

ités structurées d'apprentissage et du développement des compétences techniques, du sens de l'éthique, du sens des responsabilités et de sa capacité d'engagement social à une vision plus holistique de la compétence de l'ingénieur. On mise ainsi sur la multiplication des sources d'apprentissage et sur un bagage de compétences chapeautées par trois concepts indissociables : connaissances générales et spécifiques, savoir-faire et savoir-être.

Réflexion et actualisation

Louis Cloutier, ing. et professeur titulaire de génie mécanique à l'Université Laval, a présidé le groupe de réflexion qui a élaboré la nouvelle politique. Selon lui, la politique adoptée par le Bureau de l'Ordre des ingénieurs du Québec en septembre dernier s'inscrit dans une double continuité. « Elle prolonge et actualise la politique de la formation continue de 1989, dit-il. D'autre part, elle se veut en phase avec la formation initiale donnée maintenant dans les universités. Il convenait, en effet, de nous adapter à cette formation initiale qui bouge dans les programmes de génie, notamment à l'importance accrue donnée aux éléments relationnels de notre profession.»

Le groupe de réflexion a tenu compte du fait que l'évolution de la profession ne cesse de s'accélérer. Le contexte professionnel des ingénieurs n'est plus le même qu'il y a 10 ans. « L'une des seules constantes dans notre profession comme dans bien d'autres, c'est le

changement », rappelle Claude Lizotte, directeur des Affaires professionnelles à l'Ordre. « Le développement des technologies de l'information et des communications, entre autres, offre aux ingénieurs une panoplie de nouvelles façons d'acquérir des connaissances et d'améliorer leur formation. Plus personne ne conteste maintenant que les lieux du savoir ne sont plus exclusivement universitaires, ajoute-t-il. La voie didactique n'est pas écartée dans la nouvelle politique, mais l'ingénieur dispose maintenant de plus de souplesse dans le choix des outils de développement des compétences. L'accent sur son autonomie est aussi amplifié pour qu'il mène son cheminement de formation à la carte, suivant son profil et ses besoins propres. »

Confirmé dans son rôle de premier responsable de sa formation, l'ingénieur sera évidemment soutenu par l'Ordre, qui compte l'aider dans sa démarche. « En ce sens, signale M. Lizotte, une équipe prépare actuellement un guide d'autodéveloppement pour que nos membres puissent cerner leurs besoins, planifier et organiser leur formation et, ensuite, évaluer les résultats de leur démarche.

Une réalité à plusieurs facettes

La nouvelle politique de l'Ordre innove présentant la compétence professionnelle dans une perspective globale où les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être ne sont pas dissociés. « Rien n'est cloisonné dans tout cela », fait remarquer

Louis Cloutier. La politique de l'an 2000 inscrit les compétences de l'ingénieur dans un ensemble diversifié de savoirs à maîtriser et à intégrer pour accomplir efficacement son travail. On y distingue les connaissances générales (p. ex., compréhension des principes de la thermodynamique), les connaissances spécifiques (p. ex., application de la réglementation environnementale) et les connaissances procédurales (p. ex., application d'une procédure d'achat).

Vient ensuite le savoir-faire de l'ingénieur qui se conjugue en une combinaison de savoir-faire opérationnels, expérimentiels, relationnels et cognitifs. Les savoir-faire opérationnels regroupent les démarches, les méthodes, les procédures et les instruments dont il convient de maîtriser l'application (p. ex., utilisation

d'un simulateur). Quant aux savoir-faire expérimentiels, on les reconnaît, entre autres, dans les façons de faire, le coup d'œil et la virtuosité (p. ex., préparation du budget d'un projet ou évaluation d'une structure). Les savoir-faire cognitifs correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires (p. ex., analyse et résolution de problèmes).

Les savoir-être constituent sans doute l'aspect le plus novateur, et peut-être le plus grand défi, de la nouvelle politique. Ce concept inclut les attitudes (p. ex., ouverture au dialogue, tolérance envers autrui) et les aptitudes (p. ex., esprit d'initiative, sens de la diplomatie). Même si ces compétences peuvent être améliorées pour faciliter la vie professionnelle de l'ingénieur, elles sont plus difficilement mesurables. Ainsi les attitudes

se fondent-elles sur un système de valeurs alors que les aptitudes correspondent aux caractéristiques de la personnalité de chaque ingénieur. « C'est sans doute sur les aspects relatifs au savoir-être que nous avons le plus de chemin à faire, poursuit le professeur Cloutier. Je sais par expérience que, si on arrive sans trop de difficulté à convaincre les gens de la nécessité de travailler sur ces aspects, il n'est souvent pas facile de maintenir leur intérêt. »

Enfin, loin de laisser l'ingénieur seul par rapport au développement de ses compétences, la nouvelle politique s'attache aux responsabilités des différents partenaires de sa démarche, de l'Ordre à l'État en passant, entre autres, par les employeurs et les fournisseurs de formation.

Les « architectes » de cette politique ?

Les membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec sont les premiers « architectes » de la politique de développement des compétences professionnelles. S'étant donné la mission de chercher à répondre continuellement aux besoins des membres l'Ordre a tenu compte des souhaits qui lui ont été transmis. Par exemple, on voulait déborder des connaissances qui laissaient souvent dans l'ombre les savoir-faire et les savoir-être de plus en plus valorisés par les employeurs et le public; on souhaitait donner moins d'importance à la tradition des cours structurés pour aller vers les nouvelles formes de diffusion du savoir; on voulait mieux maîtriser le développement de ses propres compétences.

Relativement aux besoins changeants du milieu, un groupe de réflexion a été formé en 1999.

En faisaient partie cinq personnes issues des milieux de la pratique de l'ingénierie des universités du patronat et de la consultation en formation. Il était composé de Louis Cloutier ing., professeur titulaire au département de génie mécanique Université Laval; de Paule Des Côteaux ing., conceptrice en chef, turbopropulseurs Pratt & Withney Canada; de Bernard Morneau ing., président de Cogexel; de Denis Proulx, ing., professeur titulaire directeur du département de génie mécanique Université de Sherbrooke de Dominique Bouteiller consultant, professeur agrégé, École des Hautes Études Commerciales. Les travaux qui ont duré plus d'un an étaient encadrés à l'Ordre des ingénieurs par Robert Loiselle, conseiller en développement professionnel et secrétaire du Comité de la formation.

Communiquer dans l'action

« Les ingénieurs lisent, s'intéressent à de multiples thèmes scientifiques et culturels, ils ont une foule de connaissances sur beaucoup de sujets, et la communication comme mécanisme d'échange ne leur pose aucun problème. C'est de la nécessaire interaction des émotions dans la communication qu'émergent souvent les difficultés pour les ingénieurs », estime Huguette Provost, psycho sociologue et formatrice dans le cadre du programme *Communiquer dans l'action* offert par Hydro-Québec à ses employés.

« Parfois, nous les ingénieurs avons une vision segmentée des choses. Notre formation a créé chez nous une perception analytique des réalités qui ne facilite pas nos relations en communication et en marketing. Le cours Communiquer dans l'action fait partie des précieux outils de développement personnel qu'ont pu expérimenter bon nombre d'ingénieurs d'Hydro-Québec », considère Constantin Haddad, ing., membre du comité paritaire de formation à Hydro-Québec.

Il n'est pas toujours facile d'amener des personnes rationnelles comme les ingénieurs à assumer leurs émotions ! Et sans émotion, pas de vraie communication.

Chez Hydro-Québec, la préoccupation pour la communication au sein des équipes de travail n'est pas récente. « Dès 1993, le constat des difficultés de circulation de l'information au sein des unités administratives motivait la création d'un cours destiné à faciliter la communication dans les équipes administratives », explique Céline Bourassa, responsable de ce cours à l'Institut de formation d'Hydro-Québec. « Nous reconnaissons alors que, dans les équipes, l'information ne circulait pas nécessairement aussi bien qu'elle aurait dû le faire. Nous prenions conscience que souvent les gens ne se parlaient pas beaucoup. »

Conçu conjointement par Hydro-Québec et par une firme privée de formation, le programme *Communiquer dans l'action* était offert pour la première fois à l'automne 1994 à toutes les équipes de travail. Les membres de ces dernières devaient

obligatoirement suivre le cours. L'objectif était, en cinq ans, de former en cascade tous les employés d'Hydro-Québec. En 1997, après que le tiers des unités de l'entreprise eurent reçu cette formation de deux jours et demi, on a opté pour une formule volontaire, et seules les équipes qui en ont fait la demande ont suivi ce cours. Prochainement, la formation sera offerte à tous les membres du personnel, quelle que soit leur unité de rattachement.

Les ingénieurs ont-ils des besoins différents ?

Chez Hydro-Québec, les ingénieurs ne sont donc pas les seuls employés ciblés par cette formation, même s'ils sont nombreux dans cette entreprise. Huguette Provost a animé plusieurs sessions où ils étaient majoritaires.

« Oui, les ingénieurs ont des besoins différents des autres employés », dit cette psychosociologue de la communication. « En effet, étant formés de façon extrêmement rationnelle, quand eux-mêmes comprennent très bien une situation ou une problématique, ils ont du mal à imaginer qu'une autre personne puisse ne pas percevoir les choses comme eux ou ne pas saisir leurs explications. D'ailleurs, au début des sessions de formation, les ingénieurs participants évoquaient souvent la perte de temps que représentait pour eux ce cours alors qu'ils avaient de si grands besoins de formation technique.

Cependant, insiste la formatrice, malgré la typologie que je décris, l'approche des ingénieurs face à la communication n'est pas uniforme. Comme dans toute la population, il y a dans cette profession des plus timides, des plus loquaces, des plus fermés et des plus ouverts. Un bémol toutefois sur ces disparités: de façon générale, les ingénieurs se montrent plus réceptives que leurs collègues masculins aux dimensions émotives et humaines de la communication.»

La rétroaction, ou le *feed-back* entre interlocuteurs, est l'une de ces dimensions de la communication difficile à encadrer dans une logique implacable. L'intuition et la sensibilité à l'autre restent des balises maîtresses dans les attitudes à adopter pour une communication harmonieuse. Ainsi le concept de

la rétroaction est-il central dans le programme *Communiquer dans l'action*. La façon de donner et de recevoir une rétroaction fait d'ailleurs l'objet d'une journée complète de la session, et cet apprentissage s'avère l'un des plus appréciés par les ingénieurs d'Hydro-Québec.

C'est le cas de Nathalie DeBlois, ingénieure spécialisée en génie électrique, qui a suivi ce cours en 1996. « Comme plusieurs de mes collègues, à l'époque, j'ai d'abord trouvé la formation un peu générale et les exemples souvent pas suffisamment adaptés aux situations de mon quotidien d'ingénieure que je voyais comme très technique, explique-t-elle. Maintenant, je perçois les choses différemment. Surtout que je suis passée à un poste de coordination d'une équipe multidisciplinaire! » précise-t-elle.

Parler, écouter, entendre, dire et reformuler

Pendant sa formation, Mme DeBlois dit avoir pris davantage conscience des aspects humains de la communication, notamment l'importance de la rétroaction avec les gens. « Des fois, on pense communiquer en parlant avec notre interlocuteur et en l'écoutant, mais on n'entend pas nécessairement son message, note-elle. Je sais maintenant qu'il faut toujours un rappel pour vérifier la compréhension mutuelle. Une simple petite question comme *Qu'en penses-tu?* ou *Comment vois-tu les choses?* permet souvent de réajuster le tir. Je me suis rendu compte que j'avais tendance à négliger cette étape de validation et qu'il était bon de redemander à la personne de reformuler le message dans ses propres mots. L'apprentissage du *feed-back* fut pour moi une véritable prise de conscience. »

Maintenant souvent appelée à animer des réunions de travail, l'ingénieure explique des projets et présente différents documents qui soutiennent les membres de l'équipe dans la compréhension de leurs tâches. « Désormais, je vais systématiquement chercher le *feed-back* de chacun, dit-elle. Il est important pour moi de savoir ce que les gens ont compris et de susciter l'expression de leurs interrogations. En cas de problème, je n'hésite pas à faire des rencontres en groupes plus restreints. »

Pour sa part, Jean-André Riva, ing., faisait partie d'une unité d'ingénierie lorsqu'il a suivi cette formation, il y

a quelques années. Il se souvient que ce cours avait, dans son équipe, révélé l'importance des expériences et des perceptions de chaque personne dans un groupe. « D'ailleurs, dit-il, à l'étape du suivi, nous avons pris conscience que nous percevions mieux les réactions des autres et avons amélioré notre façon de communiquer. Cela sans faire d'efforts particuliers, c'était devenu naturel. L'équipe de travail s'est maintenant dispersée vers d'autres tâches, mais j'ai la certitude que chacun a intégré les habiletés développées à l'exercice de ses pratiques d'ingénieur. » M. Riva, qui occupe maintenant un poste de gestionnaire, ajoute ceci : « Des impacts de cette formation se sont fait sentir dans nos relations avec les fournisseurs de services. »

Selon Jacques Lavigne, ing., maintenant gestionnaire de projet à Beauharnois, la formation a d'abord été un déclencheur de rapprochement pour la nouvelle équipe dont il venait de prendre la direction. « Les deux ou trois jours passés ensemble sur le thème des communications nous ont permis de mieux nous connaître comme groupe et de mieux nous comprendre. L'approche méthodique nous a aussi appris que l'on pouvait faire des choses systématiquement, même en communication. Pensons, entre autres, au *feed-back*, qui en cours d'exercice paraissait un peu artificiel, mais qui devient un réflexe lorsqu'on a compris son utilité. La prise de conscience des disparités de perception d'une même réalité m'a aussi amené à insister sur la validation des besoins de mes clients. »

Six ans après le lancement de la formation *Communiquer dans l'action*, Céline Bourassa de l'Institut de formation d'Hydro-Québec peut se réjouir du taux de satisfaction moyen de 85 % atteint chez les participants. Même si des évaluations propres aux ingénieurs n'ont pas été faites, les témoignages exprimés par ces professionnels laissent transparaître des résultats positifs de l'expérience.

Avec beaucoup d'à-propos, la formatrice Huguette Provost résume : « La clientèle des ingénieurs présente un défi: le mariage toujours difficile entre la stricte rigueur scientifique et l'approche moins mesurable mais tout aussi nécessaire des sciences humaines. »

Un programme de deux jours et demi

Cette formation est offerte au personnel d'Hydro-Québec durant ses heures de travail. Au cours de la première demi-journée, les participants établissent le diagnostic de leurs habiletés en communication et découvrent les principes de la communication avec le formateur ou la formatrice. Durant une deuxième journée, chacun apprend à recevoir de la rétroaction avec ouverture, à reconnaître les bonnes idées et les réalisations des autres ainsi qu'à donner de la rétroaction pour susciter l'amélioration. Enfin, au cours de la dernière journée de la formation, souvent tenue 15 jours plus tard, les participants se penchent sur deux autres thèmes: l'exploration des divergences de façon constructive et la décision par consensus. Le programme se termine après que les équipes ont convenu d'un plan d'action pour améliorer la communication au sein de leur groupe et qu'idéalement les participants se sont aussi fixé des objectifs personnels à atteindre.

COURS EN COLLABORATION AVEC L'ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC

UQAM — UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service de formation sur mesure
(514) 987-4068

Ces activités peuvent être tenues partout au Québec là où la demande le justifie.

PROGRAMME DE FORMATION EN COMMUNICATION À L'INTENTION DES INGÉNIEURS

Objectif général : Développer les compétences relationnelles permettant d'intervenir efficacement dans les communications interpersonnelles et dans les équipes de travail.

La communication efficace et l'autodéveloppement
3 jours à Montréal,
les 14-15 mars et 18 avril 2000
Coût : 750 \$
Reconnaissance : 2,1 UEC

La participation au sein des équipes de travail
2 jours à Montréal,
les 6 et 7 avril 2000
Coût : 625 \$
Reconnaissance : 1,4 UEC

La gestion d'une équipe de travail
3 jours à Montréal,
les 10-11 avril et 15 mai 2000
Coût : 750 \$
Reconnaissance : 2,1 UEC

L'exercice de l'influence dans un rôle conseil
3 jours à Montréal,
les 25-26 avril et 25 mai 2000
Coût : 750 \$
Reconnaissance : 2,1 UEC

Formation intensive à la gestion de projets
3 jours à Montréal,
du 30 novembre au 2 décembre 1999
Coût : 845 \$
Reconnaissance : 2,1 UEC

ETS — ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE
Service du perfectionnement
(514) 396-8830

L'informatisation de la maintenance
2 jours à Montréal,
les 16 et 17 novembre 1999
Coût : 595 \$

La gestion des ressources humaines dans une PME
2 jours à Montréal,
les 18 et 19 novembre 1999
Coût : 595 \$

Maîtriser ses procédés : les méthodes Taguchi et traditionnelles
3 jours à Montréal,
du 6 au 8 décembre 1999
Coût : 795 \$

Planifier et implanter un RÉSEAU
2 jours à Montréal,
les 15 et 16 décembre 1999
Coût : 585 \$

Contrats, devis et litiges
2 jours à Montréal,
les 13 et 14 janvier 2000
Coût : 595 \$

Les achats : source de profits
2 jours à Montréal,
les 27 et 28 janvier 2000
Coût : 595 \$

ÉCOLE POLYTECHNIQUE
Centre de formation continue
(514) 340-4702

Optimisation des procédés par le design d'expérience (DOE) Introduction (QS 9000)
1 jour à Montréal,
le 17 novembre 1999
Coût : 295 \$

Améliorer un système ISO 9000 dans une entreprise certifiée
2 jours à Montréal,
les 18 et 19 novembre 1999
Coût : 625 \$

Plan de désastre et de recouvrement
2 jours à Montréal,
les 25 et 26 novembre 1999
Coût : 595 \$

Kaizen : pour une amélioration continue
2 jours à Montréal,
les 30 novembre et 1^{er} décembre 1999
Coût : 595 \$

Introduction au processus d'homologation des pièces de production (PPAP) (QS 9000)
1 jour à Montréal,
le 7 décembre 1999
Coût : 295 \$

Conception ergonomique d'interfaces opérateurs et de systèmes humains-machines industriels
2 jours à Montréal,
les 9 et 10 décembre 1999
Coût : 595 \$

HEC — École des Hautes Études Commerciales
Centre de perfectionnement
(514) 340-6001

Gérer une équipe virtuelle : les défis organisationnels, humains et technologiques
1 jour à Montréal,
le 22 novembre 1999
Coût : 525 \$
Reconnaissance : 0,6 UEC

Donner un sens au travail lors de transformations organisationnelles
3 jours à Montréal,
du 6 au 8 décembre 1999
Coût : 1 250 \$
Reconnaissance : 1,9 UEC

Démystifier la finance : pour apprécier l'information financière
3 jours à Montréal,
du 6 au 8 décembre 1999
Coût : 1 250 \$
Reconnaissance : 1,9 UEC

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE
(819) 821-7932
1 800 493-6464

COURS DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN INGÉNIERIE

Ingénierie de la valeur
À Longueuil, les mardis,
du 11 janvier au 18 avril 2000
Coût : 254 \$
Reconnaissance : 3 crédits

Ingénierie simultanée
À Longueuil, les mardis,
du 11 janvier au 18 avril 2000
Coût : 254 \$
Reconnaissance : 3 crédits

Cadre juridique de la pratique du génie
À Longueuil, les mercredis,
du 12 janvier au 19 avril 2000
Coût : 254 \$
Reconnaissance : 3 crédits

Faisabilité des projets d'ingénierie
À Sherbrooke, les jeudis,
du 13 janvier au 20 avril 2000
Coût : 254 \$
Reconnaissance : 3 crédits

UNIVERSITÉ LAVAL
Direction générale de la formation continue
(418) 656-3202
1 800 561-0478, poste 3202

Sécurité routière — Étude de besoins de dispositifs de contrôles
1 jour à Québec,
le 30 novembre 1999
Coût : 245 \$

Nouveau code de plomberie du Québec
2 jours à Québec,
les 7 et 8 décembre 1999
Coût : 495 \$

UNIVERSITÉ MCGILL
Executive Institute
(514) 398-3970

Assessing and managing project risk
2 jours à Montréal,
les 22 et 23 novembre 1999
Coût : 1 150 \$

Creative thinking and innovation
3 jours à Montréal,
du 29 novembre au 1^{er} décembre 1999
ou du 20 au 22 mars 2000
Coût : 1 500 \$

Accounting & finance for non-financial executives
4 jours à Montréal,
du 30 novembre au 3 décembre 1999
ou du 24 au 27 janvier 2000
ou du 28 au 31 mars 2000
Coût : 1 750 \$

UNIVERSITÉ MCGILL
Department of Mining and Metallurgical Engineering
(514) 398-4383

Geostatistics
3 jours à Montréal,
du 16 au 18 novembre 1999
Coût : 875 \$

PIT Optimization using the Whittle software
2 jours à Montréal,
les 18 et 19 janvier 2000
Coût : 575 \$

ÉCOLE NATIONALE D'AÉROTECHNIQUE
Formation continue
(450) 678-3560

CATIA — Bases et solides
À St-Hubert,
les mardis et mercredis soirs
du 16 novembre au 15 décembre 1999
Coût : 1 200 \$

CATIA — Surfaces (anglais)
À St-Hubert, les jeudis soirs
du 18 novembre au 16 décembre 1999
Coût : 600 \$

CRIM — FORMATION
(514) 840-1251

Gestion de projets informatiques
3 jours à Montréal,
du 15 au 17 novembre 1999
Coût membres/gouvernement : 950 \$
Autres : 1 095 \$

Introduction à l'intelligence artificielle
2 jours à Québec,
les 6 et 7 décembre 1999
Coût membres/gouvernement : 495 \$
Autres : 595 \$

Recherche efficace d'information sur Internet
1 jour à Montréal,
le 13 décembre 1999
Coût membres/gouvernement : 250 \$
Autres : 295 \$