

# Savoir aller à l'essentiel

Depuis une quarantaine d'années, Guy Coulombe défraie régulièrement la manchette. Formé en sociologie et en développement économique, il a adopté dans sa carrière un style de gestion à l'avenant qui ne s'est jamais démenti. Mais pourquoi a-t-on pensé à ce sociologue comme premier fonctionnaire de l'État, à ce non-gestionnaire pour exploiter la SGF, à ce non-ingénieur pour diriger Hydro-Québec, à ce non-policier pour diriger les troupes de la Sûreté du Québec et à ce non-Montréalais pour administrer la métropole du Québec ?

Nous publions le dernier profil de leader préparé par nos collaborateurs de HEC Montréal. La semaine prochaine, nous reprenons la publication des textes sur les tendances en gestion, toujours en collaboration avec HEC Montréal.



JACQUELINE CARDINAL  
et LAURENT LAPIERRE  
COLLABORATION SPÉCIALE

Le dernier fait d'armes de Guy Coulombe : la Commission gouvernementale sur les forêts publiques du Québec, où il n'a pas craint de faire des recommandations audacieuses. Le rapport Coulombe, déposé en décembre 2004, suscite encore aujourd'hui des débats animés chez tous les intervenants du secteur.

Après le dossier de la forêt boréale, voilà que le gouvernement lui confie l'étude d'implantation du casino de Montréal : Guy Coulombe est actuellement président d'un comité interministériel chargé d'évaluer le dossier de son implantation au bassin Peel, « un projet structurant », selon son expression. Aux yeux du gestionnaire, la qualité « première et fondamentale » que tout haut dirigeant doit posséder consiste à savoir distinguer entre l'essentiel et l'accessoire à chaque niveau de responsabilité.

Ce qui est essentiel pour un cadre intermédiaire ne l'est pas pour un cadre supérieur. Le gestionnaire doit donc être capable de rajuster son tir à mesure qu'il progresse dans sa carrière, sous peine d'échec ou de plafonnement professionnel.

« La plus grande difficulté des gestionnaires, surtout ceux qui font une carrière graduelle, c'est à chaque fois de s'ajuster pour redéfinir ce qui est essentiel au niveau où ils sont rendus. »

Cette distinction doit se faire de front sur trois plans : dans la vision de l'entreprise ou de l'organisme,

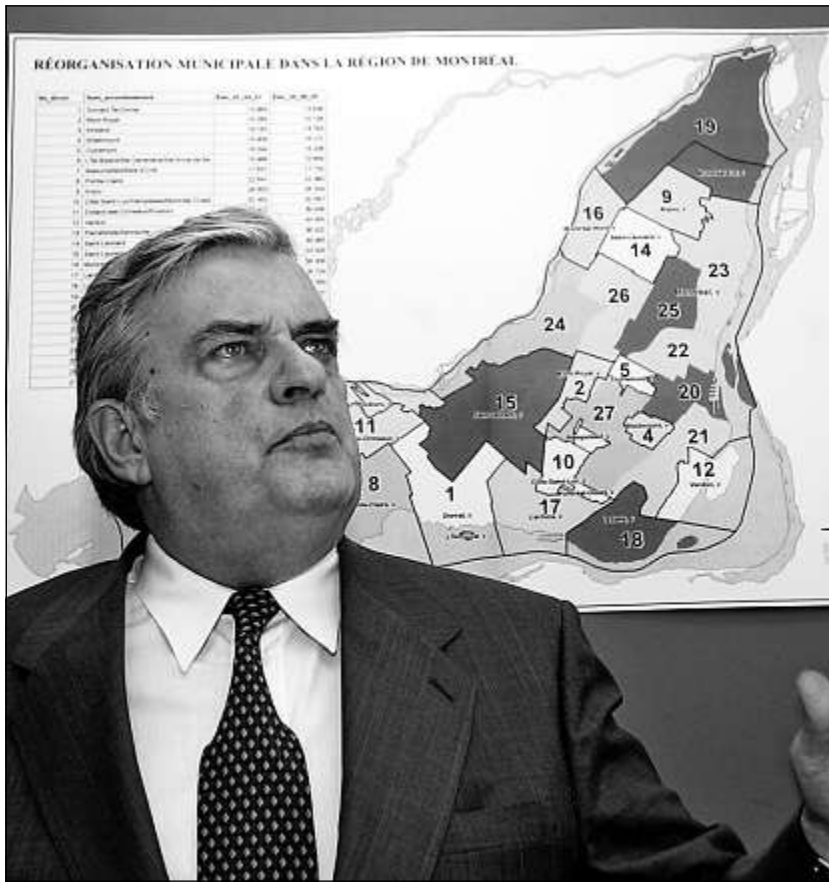


PHOTO ROBERT SKINNER, ARCHIVES LA PRESSE ©

Aux yeux de Guy Coulombe, la qualité « première et fondamentale » que tout haut dirigeant doit posséder consiste à savoir distinguer entre l'essentiel et l'accessoire à chaque niveau de responsabilité.

dans les objectifs à fixer et dans les moyens à mettre en œuvre. La deuxième qualité concerne les aptitudes de communication et les relations interpersonnelles. Selon Guy Coulombe, le gestionnaire de haut niveau doit communiquer ce qu'il

considère essentiel à l'ensemble de l'entreprise, mais il se sera construit une vision par la consultation et le dialogue avec les cadres supérieurs et intermédiaires « qui ne craindront pas de mettre devant lui leurs idées sur la table ».

**« La plus grande difficulté des gestionnaires, surtout ceux qui font une carrière graduelle, c'est à chaque fois de s'ajuster pour redéfinir ce qui est essentiel au niveau où ils sont rendus. »**

Il laissera ensuite ses collabora-

teurs communiquer cette vision commune à leurs propres niveaux dans leurs sphères de responsabilité. Si le haut gestionnaire se substitue à eux dans cette activité, il y perdra en efficacité, car il dilapidera un temps précieux qu'il pourrait

consacrer à ce qui devrait être essentiel pour lui. Le troisième élément est la capacité pour le haut dirigeant de s'entourer de personnes les plus compétentes possible dans des champs d'expertise qui lui sont complémentaires.

« Le haut gestionnaire ne cherchera pas des clones de lui-même. » Guy Coulombe précise : « L'équipe de tête doit être diversifiée non seulement en palette de compétences, mais en structures de pensée, en personnalités et en expériences. »

Ces groupes polyvalents seront toutefois soudés par un élément intégrateur : qu'ils s'entendent sur ce qui est essentiel globalement pour l'entreprise et respectent pour chacun d'eux ce qui l'est à leurs différents niveaux de responsabilité.

La quatrième qualité peut surprendre : « Il faut que le gestionnaire de haut niveau ne se prenne pas trop au sérieux. » Guy Coulombe croit en effet que la distanciation par rapport à soi-même aide à clarifier les idées face à ce qui est essentiel pour l'entreprise en permettant de relativiser les choses.

L'humour incite à garder les deux pieds sur terre et à maintenir sa capacité de vision et d'intégration de ce qui est fondamental dans une entreprise. « On peut avoir de grandes ambitions, mais il faut être capable d'accepter qu'il y a des choses qu'on veut mais qu'on n'aura pas. L'humour aide. »

## Le jugement de base

Dans sa gestion d'ensemble, le haut dirigeant doit avant tout faire preuve d'un solide jugement de base. Il recherchera d'ailleurs cette même qualité chez ses collaborateurs. Placé devant différentes candidatures, il se posera la question suivante : « Est-ce que cette personne possède les caractéristiques de quelqu'un qui est capable, dans la fonction qu'elle recherche et dans l'entreprise où elle veut entrer, de juger d'une situation de telle sorte qu'elle saura faire la différence entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas, entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas ? »

Si, en plus, cette personne a le sens de l'humour, le choix s'imposera de lui-même.

« Gérer est une activité complexe, autant aller toujours à l'essentiel. »

Jacqueline Cardinal est biographe et professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal ; Laurent Lapierre en est le titulaire.

## La Chine investit l'Afrique

AGENCE FRANCE-PRESSE

LAGOS – La Chine, déjà très présente en Afrique, investit de plus en plus sur ce continent qu'elle considère comme un pourvoyeur de ressources stratégiques, comme le pétrole, dont Pékin a un besoin pressant, mais aussi comme un marché en expansion.

La tournée africaine en cours du ministre chinois des Affaires étrangères, Li Zhaoxing, illustre cet intérêt grandissant, comme la publication le 11 janvier à Pékin du Livre blanc « La Politique de la Chine à l'égard de l'Afrique ».

Selon le ministre adjoint des Affaires étrangères, Lu Guozeng, « les investissements et le développement des entreprises chinoises en Afrique ont un gros potentiel, car l'Afrique est riche en ressources naturelles dont le développement économique chinois a un besoin urgent ».

« Les deux parties sont hautement complémentaires. L'énergie, y compris le pétrole, n'est qu'une partie de l'histoire. Notre développement économique a également besoin d'autres ressources qui se trouvent dans les pays africains », a-t-il ajouté. Cet intérêt convient d'autant plus à certains États africains que Pékin affiche une « non-ingérence » dans les affaires intérieures de ses partenaires économiques.

Ainsi au Zimbabwe, mis à l'index par une bonne partie de la communauté internationale, les investissements chinois se multiplient dans le tabac (40 millions US exportés vers la Chine en 2005), et les mines de platine, encouragés par la politique du « Look East » du président Robert Mugabe.

La Chine renforce ses positions dans le bois (Liberia, Guinée, Cameroun, Centrafrique) et fait une entrée remarquée dans l'exploitation des champs pétroliers africains (Tchad, Soudan, Libye, Gabon).

Au Nigeria, où M. Zhaoxing sera le 16 janvier, la première compagnie pétrolière chinoise, China National Offshore Oil Corp (CNOOC), a annoncé une prise de participation de 45 % dans un champ offshore, pour 2,268 milliards US sur fonds propres.

Mais il n'y a pas que le brut : récemment, l'administration nigérienne a annoncé qu'elle espérait gagner un milliard US par an grâce à ses exportations non pétrolières vers la Chine.

« Entre 1999 et 2004, le volume du commerce bilatéral a fortement augmenté passant de 578 millions US à 1,5 milliard », note le poste d'expansion économique chinois à Abuja précisant que « plus de 67 compagnies chinoises ont investi au Nigeria », où s'est rendu le président chinois, Jiang Zemin, en avril 2002.

L'exemple le plus marquant de cette expansion est l'Angola, ravagé par 27 ans de guerre civile, où la Chine est devenue le premier acteur de la reconstruction : réhabilitation d'hôpitaux, de systèmes de distribution d'eau, de voies ferrées, construction d'écoles, de logements sociaux, de réseaux de télécommunications, fourniture de bateaux de pêche, de camions, de tracteurs.

## Des prêts

Elle lui a accordé un prêt de deux milliards US qui se concrétise par de gigantesques « chantiers chinois » et place la Chine dans une position favorable pour l'attribution de licences d'exploitation pétrolière.

Les domaines de prédilection des entreprises chinoises demeurent les travaux publics. Les Chinois financent depuis 2004 la construction à Bangui d'un stade de 20 000 personnes pour 11 milliards de CFA (23 millions CAN), construisent un Palais des sports à Yaoundé, et au Congo-Brazzaville un barrage d'une capacité prévue de 120 mégawatts pour 2009 et d'un coût prévu de 280 millions US, financés à 85 % par la Chine.

Les technologies de pointe ne sont pas laissées de côté par Pékin, qui a pris le contrôle de plusieurs sociétés de téléphonie mobile et la banque gouvernementale d'import-export, China Exim Bank, vient d'annoncer qu'elle accordait 200 millions US de crédits préférentiels au Nigeria pour l'aider à se doter d'un satellite de télécommunications.

Globalement, les échanges commerciaux sont en faveur de la Chine : le Cameroun a par exemple importé en 2005, environ 100 millions US de produits chinois (industrie légère, quincaillerie, motos, vêtements, sacs, chaussures...) contre 70 millions US d'exportations vers la Chine (coton, bois, pétrole). La Mauritanie a importé en 2004 pour 12 millions US de biens chinois et exporté vers la Chine pour 9,5 millions US (poissons, fer).

## ENTREPRISE À VENDRE ?

NOUS AVONS 15 000 ACHETEURS

Vous avez mis plusieurs années à développer votre entreprise. Quelle que soit la raison pour laquelle vous la vendez, vous désirez en tirer le maximum de valeur, le plus rapidement possible et cela en toute confidentialité. En moins d'un an, Acqzition.biz a constitué le plus important et le plus efficace réseau d'acheteurs et de vendeurs d'entreprises et de commerces.

ACQUIZITION.BIZ FAIT LE BONHEUR DES VENDEURS... ET CE N'EST PAS NOUS QUI LE DISONS !

« Notre Auberge du Lac Kénogami était à vendre depuis plus de 5 ans. Une semaine après la parution de l'annonce, nous avons déjà 5 prospects sérieux dont un de Californie! Le premier rencontré a acheté l'auberge. »

Gilles Godbout, CA

« J'ai vendu mon entreprise dans un délai de deux mois à partir de la première journée d'affichage sur Acqzition.biz. J'ai reçu exactement 45 appels d'acheteurs pour ma franchise Subway. J'ai donc pu sélectionner l'acheteur idéal. »

Richard F. propriétaire Subway

LA CONFIDENTIALITÉ SUR INTERNET, C'EST POSSIBLE !

Vous contrôlez tout ce qui est affiché. Pas besoin de divulguer l'identité de l'entreprise; il suffit de faire valoir les points les plus importants concernant l'occasion qui se présente. De plus, notre système de communication sécurisé protège vos renseignements.

EFFICACE ● ABORDABLE ● CONFIDENTIEL

POUR PARLER À UN CONSEILLER,  
COMPOSEZ MAINTENANT LE  
1 866 499 0334

Acqzition.biz



www.acqzition.biz

## AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES SOUMISSIONS - ENCANS

### VILLE DE MONT-ROYAL

#### APPEL D'OFFRES

SMP-2006-01  
(C-2006-06)

ENTRETIEN DU SYSTÈME D'ÉCLAIRAGE DE RUES ET DES FEUX DE CIRCULATION  
Des soumissions cachetées seront reçues par la Trésorière et Directrice des Ressources matérielles à l'Hôtel de Ville, au 90, avenue Roosevelt, Mont-Royal (Québec) jusqu'à 11 h, le MERCREDI 25 JANVIER 2006.

Les devis et documents pertinents sont disponibles au bureau de la soumission. Aucun dépôt n'est exigé pour l'obtention des documents de soumission.

La Ville de Mont-Royal ne s'engage à accepter ni la plus basse, ni aucune des soumissions reçues, et ce, sans encourir aucune dépense ou obligation envers les soumissionnaires.

Nathalie Rhéaume, CA  
Trésorière et Directrice  
Ressources matérielles



Agence métropolitaine de transport

## APPEL D'OFFRES

No : AMTE06BS-0023-000

OBJET : FOURNITURE DE PERSONNEL POUR LES RELEVÉS, ENQUÊTES ET AUTRES SERVICES

Pour consulter le devis technique, voir le site Internet de l'AMT à l'adresse : <http://www.amt.qc.ca/aop>

Date et heure limites de réception des offres :  
Le 30 janvier 2006 à 11h

Prix du document : 100 \$, non remboursable (chèque visé ou mandat à l'ordre de l'Agence métropolitaine de transport)

Les documents d'appel d'offres sont en français et peuvent être obtenus ou consultés sur place à partir de 13h30 le 16 janvier 2006, du lundi au vendredi inclusivement de 9 h à 12 h et de 13 h à 16h30 à l'endroit suivant :

Agence métropolitaine de transport  
500, Place d'Armes, 25 étage  
Montréal (Québec) H2Y 2W2

Pour renseignements :  
Noureddine Hannachi  
(514) 287-2464 poste 4489

Seuls les soumissionnaires ayant une place d'affaires au Québec seront considérés.

Garantie de soumission : 10% du prix total offert. Chèque certifié ou cautionnement de soumission.

L'AMT n'est pas tenue d'accepter ni la plus basse ni aucune des soumissions.

Francesca Torasso, Directrice  
Approvisionnement et Informatique

Besoin d'information ?  
Besoin de support ?

Allergique ?  
Pas de panique !



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE  
DES ALLERGIES ALIMENTAIRES

Tél./Télé. : (514) 990-2575  
[www.aqaa.qc.ca](http://www.aqaa.qc.ca)