

THE MAGAZINE FOR MANAGERS / LE JOURNAL DU GESTIONNAIRE

CANADIAN
Manager
CANADIEN



Leaders in Management — A Publication of the Canadian Institute of Management — *La gestion par excellence*

Vol. 30, No. 4 • WINTER 2005

Management Communications

In This Issue:

Communication - The Key to Building Trusting Relationships

The Great Communication Challenge

Communication: the "Holy Grail"

Process to the People! - Distinguishing Chairing vs. Facilitating a Meeting

Communication: Cross Culturally - It's not what you say ... It's how you say it!

The Perils of E-mail

Join Us for the 2006 CIM Annual General Meeting

June 8-10, 2006

The Fairmont Newfoundland

*Managers - Managing the
Course of Change*

Program

Thursday, June 8

Registration & Hospitality Suite
by Sarnia Branch

Friday, June 9

Presentations by prominent
speakers from the business,
education, and government
sectors
Dinner Theatre

Saturday, June 10

AGM & President's Gala

Registration

Room Rate - \$199 / night

Member Conference fee - \$425

includes:

- Friday breakfast and lunch
- Presentations by prominent speakers from the business, education, and government sectors
- Friday evening social
- Saturday breakfast
- AGM and President's Gala

Companion Program & Registration

Companion Fee - \$225 includes:

- Friday - Dinner Theatre
- Saturday - Trip to Signal Hill, Cultural Center, lunch cruise and the President's Gala

Information & Registration

Patrick Dunne

pbdunne@nl.rogers.com

Method of Payment

Cheque or Visa



**Stay tuned for a full
program in the
Spring 2006 issue of
Canadian Manager!**



Contents

Volume 30, Number 4, Winter 2005

CIM News

Message from the National President	2
Association Manager at Your Service	3
From Your National Marketing Director	4
Editor's Notes	5

News Release

The University of Winnipeg Teams Up with CIM	6
--	---

Expert Advice

Communication - The Key to Building Trusting Relationships – Nancy Mercurio, Leadership Training Systems Inc.	7
The Great Communication Challenge – Marcel Gingras, Marcel Gingras Consulting Services Inc.	9
Communication - the "Holy Grail" – Gay Miller, HR-Fusion	11
Process to the People! - Distinguishing Chairing vs. Facilitating a Meeting – Michael Goldman, Facilitation First Inc.	12
Communication: Cross Culturally - It's not what you say ... It's how you say it! – Deborah Rinner, Tero International Inc.	14
The Perils of E-mail – Peter de Jager	15

People of CIM

Profile of Mel Lerman - National Life Member	17
Obituary - George "Bud" Lee	18

La voix des francophiles

Statut de la langue et relation aux médias – Simon Laflamme et Christiane Bernier, Université Laurentienne ..	19
Étude des facteurs explicatifs de la performance des PME appartenant à des femmes – Professeur Yves Robichaud, Université Laurentienne, faculté de gestion; Professeur Egbert McGraw, Faculté d'administration, Université de Moncton	22
Les gestionnaires des services linguistiques face à une nouvelle réalité – Lyse Brousseau et Suzanne Robidoux, Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agrés du Québec (OTTIAQ)	23
Marketing en ligne – Industry Canada	25
L'utilisation d'Internet en situation de crise – Pierre Bérubé, Jonathan Martel et Sophie Perreault, Chaire en relations publiques, Université du Québec à Montréal	27

Market Matters

Registered Retirement Savings Plan Contributions	30
Gross Domestic Product	30
Consumer Price Index	30
Canadian Productivity	30

New Accreditations/Members	31
----------------------------------	----

Managers' Resources

Perfect Phrases for Documenting Employee Performance Problems	32
The McGraw-Hill 36-Hour Course – Business Writing and Communication	32
The Fine Art of Small Talk	32
Managerially Speaking – A Common Sense Approach to Business Leadership	32
Top 10 New Technologies for Internal Communicators	32
Communication marketing : Une perspective intégrée	32
Introduction aux systèmes d'information : Un outil essentiel pour l'entreprise branchée	32

**CANADIAN INSTITUTE
OF MANAGEMENT
INSTITUT CANADIEN
DE GESTION**

250 CONSUMERS ROAD, SUITE 301
TORONTO, ONTARIO M2J 4V6
(416) 493-0155 1 (800) 387-5774
Fax: (416) 495-8723
E-mail: office@cim.ca
Website: www.cim.ca

PRESIDENT

Betty Smith, C.I.M., P.Mgr.

NATIONAL DIRECTORS

Nancy Aiello, C.I.M.
Deb Johnstone, C.I.M., ATM-B, CMA
Trudy Parsons, C.I.M., P.Mgr.
Bayne Robertson, C.I.M., P.Mgr.
Nick Unitt, C.I.M., B.A.

REGIONAL PRESIDENTS

Wilfred Barranoik, P.Mgr., F.CIM (Western/Central)
Paul Markle, C.I.M., P.Mgr. (Ontario East)
Perry Peddle, C.I.M. (Atlantic Region)
Mardi Stevenson, C.I.M., P.Mgr. (Ontario West)
George Tomme, B.Sc., C.I.M., P.Mgr., F.CIM (Québec)

ACADEMIC DEAN

Louise Hutton, MBA, C.I.M., P.Mgr., F.CIM

ASSOCIATION MANAGER

Marie Bordeleau

**MARKETING AND COMMUNICATIONS
COORDINATOR**

Anna Victoria Wong, MBA

ACCOUNTING AND MEMBERSHIP COORDINATOR

Brenda Carvalho

**ACCREDITATION AND ADMINISTRATION
COORDINATOR**

Claire-Monique Lerman

VISION STATEMENT

The primary purpose of the Canadian Institute of Management is to promote and support CIM designations that will be recognized as a high standard of achievement in management.

MISSION STATEMENT

Canadian Institute of Management is committed to leadership in promoting management professionalism and supporting management excellence in individuals and organizations.

CIM AIMS AND OBJECTIVES

1. Provide a National Voice on issues affecting the Management Process
2. Be regarded as the Authority on Canadian Management developments
3. Increase the awareness of Management as a Profession
4. Develop and maintain Educational and other programs consistent with the aspirations of its Membership

Publisher: Canadian Institute of Management

Editor: Anna Victoria Wong, MBA

Design and Printing: Pinpoint Publications Limited

Canadian Manager, founded in 1942, is published 4 times per year by the Canadian Institute of Management. Quarterly print-run of 4,000 copies. Subscription price \$20.00 + 7% GST per year in Canada, \$26.00 + GST in the U.S. and overseas.
ISSN No. 0045 5156. Printed in Canada.

Views of the authors expressed in any article are not necessarily the views of the Canadian Institute of Management.

Indexed in the *Canadian Business Index* and the *Canadian Periodical Index*, and available on-line in the Canadian Business & Current Affairs Database.

Publications Mail Agreement No. 40006774 - Return undeliverable Canadian addresses to 250 Consumers Road, Suite 301, Toronto, ON M2J 4V6



Betty Smith, C.I.M., P.Mgr.

Message from the National President

As this year draws to a close, we, the National Board of Directors, want to wish you and your family a happy and safe holiday season.

We would like to offer our best wishes and congratulations to the newest recipient of the National Life Membership Award. Joan Milne was presented this award at the Annual General Meeting held in Hamilton on June 25, 2005. This award was presented to Joan for her outstanding service through employment with the Institute for a period of not less than twenty years. This is the highest award that is presented to a member of the Institute. Joan has been an active member of the Toronto Branch for 30 years and currently acts as an Advisor to the Toronto Branch. Congratulations, Joan, from all of us.

The Semi-Annual Meeting will be held in Toronto at the Ramada Inn and Conference Centre, Don Valley, on January 28, 2006. On Thursday, January 26, 2005, the National Board and the Branch Presidents will be meeting for a strategic planning session. This will help us set the direction for the Institute for the next three years. On Friday, Thursday, January 27, 2005, we will be holding a Special Meeting, a National Board Meeting, a Branch Presidents' Meeting and Regional Meetings. These are three full days of planning for the future of the Canadian Institute of Management.

As we move forward, we need to focus on member attraction and retention. What can we do to assist you, the member, in the future? What benefits

can we initiate that will encourage you to retain your membership? What value do you want to see as a member?

We will end our fiscal year at the Annual General Meeting and Conference to be held in St. John's, Newfoundland, June 8 to 10, 2006. This event will be held at The Fairmont Newfoundland. Please mark your calendars and make arrangements to attend. The educational forum provides the opportunity for personal growth and professional development.

If you have any suggestions or questions please contact me or any member of the National Board of Directors anytime. This is your organization and as a member we value your opinion.

Have a safe and happy holiday season with your family and friends!

Sincerely,

Betty Smith, C.I.M., P.Mgr.

National President

Canadian Institute of Management



Joan Milne, P.Mgr., F.CIM, National Life Member, and Québec Regional President,
George Tomme, B.Sc., C.I.M., P.Mgr., F.CIM



Marie Bordeleau

Association Manager at Your Service

Communications is a funny thing. We all need to communicate, and with today's constantly evolving multi-media world, we are all doing so at break-neck speed. And yet, it often seems like we fail miserably at it. In particular, e-mail has grown exponentially in the last decade as THE communications tool over the world, but it is the tool that most often leads to misunderstanding, as the fast pace is fraught with the potential of miscommunication. As learnt in Communications 101, 80 per cent of communications resides in non-verbal cues and only 20 per cent is conveyed by the words. Verbal communication, particularly if it is in person, allows us to "read" each other's tone, body language and facial expressions. In an e-mail, there are none of these signposts to allow the "interlocuteurs" to understand one another in such subtle ways. The example below gives you an idea of the challenges we face in our every day use of the system:

I did not hit him
 I **did** not hit him
 I did **not** hit him
 I did not **hit** him
 I did not hit **him**

Spoken out loud, with the tonic accent on the bolded word, this simple five-word sentence takes on a variety of meanings; in non-verbal communication, the true meaning of the sentence

is left to the reader to decipher, regardless of the writer's intent. The onus is on the writer, then, to outline their thoughts in as straight forward a manner as possible. It sounds easy enough, but it really is not.

Let us face it - we live life at a hundred kilometers an hour and often do not take the time to consider the downside of the tool we are using when we are composing our messages. We need to make sure that we communicate adequately, accurately, timely and to the right audience in the right style via the right media in the right occasion. That applies to all aspects of life - at school, at work, in your local and religious communities, business networks, and of course, at Canadian Institute of Management. Listen to what our experts have to say about how to go about doing that and start practicing that at home, then expand your communications networks outward. Communications is a natural flair but the arts and science of it have been analyzed by linguists and communications professionals and are available for you to learn. Do not miss out on the opportunity. Learn them and practice professional communications in all aspects of your life.

Ce numéro de notre magazine vous invite à faire la découverte de l'univers des communications. C'est un monde unique en son genre dont nous ne

pouvons pas nous passer. Nous communiquons de plus en plus vite et très souvent de façon lamentable. Le courriel s'est accru à toute allure pour devenir la méthode de communication par excellence. Toutefois, il y a de sérieuses limites à cet instrument, menant à tant de malentendus. Comme nous le savons de nos cours de base, 80 % de toutes nos communications est non verbale, tandis que seulement 20% se transmet par l'entremise des mots. Nous vivons donc une réalité où tous ces guides et indicateurs se perdent dans un texte écrit.

En dépit de la vitesse à laquelle nous communiquons avec les autres, nous devons apprendre à bien le faire. C'est une question de transmettre le bon message de la bonne façon au bon auditoire. Cette réalité, si simple en soi mais si compliquée à bien réussir, se vit dans tous les domaines de notre vie. Nous vous invitons à écouter les conseils de nos experts sur ce sujet. Vous y découvrirez des techniques fort pratiques et l'occasion de perfectionner cet art. Ceci enrichira toutes vos relations qu'elles soient scolaires, communautaires ou d'affaires.

Contributors

Christiane Bernier
Université Laurentienne

Pierre Bérubé
L'Université du Québec à Montréal

Peter de Jager
Speaker on Managing the Impact of
Change ... Technological or otherwise
www.technobility.com/managechange

Marcel Gingras
Author of *Managerially Speaking - A
Common Sense Approach to Business
Leadership*
www.mgcsi.ca

Michael Goldman
President and Master Facilitator
Facilitation First Inc.

Simon Laflamme
Université Laurentienne

Jonathan Martel
L'Université du Québec à Montréal

Egbert McGraw
Faculté d'administration
Université de Moncton

Nancy Mercurio
President and Co-owner
Leadership Training Systems Inc.
Author of *Leadership With a Heart -
The Human Side of Management and
Mastering Individual Effectiveness*
nmercurio@leadershiptrainingsys.com

Gay Miller
HR Fusion
www.hr-fusion.ca

Sophie Perreault Chaire
L'Université du Québec à Montréal

Deborah Rinner
Director of International Protocol &
Corporate Etiquette Programs
Tero International, Inc.
www.tero.com

Yves Robichaud
Faculté de gestion
Université Laurentienne

**Pierre Bérubé, Jonathan Martel &
Sophie Perreault Chaire**
L'Université du Québec à Montréal

Industry Canada
strategis.gc.ca



From Your National Marketing Director

Deb Johnstone, C.I.M., ATM-B, CMA

As year 2005 comes to a close, it is time for reflection on the past year. It is a time when we ask ourselves:

1. Did we meet our goals for this year?
2. Did we accomplish things we had never even intended to as the year began?
3. How could we have made it better?
4. Did we do our best?
5. Did we grow and change?
6. Are we better than when we started?

I ask myself these questions in the CIM context and I believe we achieved much of what we set out to do. CIM has changed and grown over the past year. With examples such as:

- The *Canadian Manager* and *Tips from the Top* have a new editor and a new look and feel.
- We have a new administration firm.
- Updated logos and new ad copy are on the website.
- The new tagline "*Leaders in Management*" is becoming prominent on all our printed materials.

Could we have made things better? There is always room for improvement and we are setting new goals for the year ahead. The best way to do this is to keep the lines of communication open. As managers, it is important that we adapt our communications to achieve the best results. In the book *The One Thing You Need to Know* by Marcus Buckingham, he says that we all have unique triggers - what it takes to motivate us. Some of us like independ-

ence others like to be managed. He stated that what works for one does not necessarily work for another. So when communicating our goals within the Institute, it is important to realize we all do not work the same way. As volunteers, we give the best we can in the time allotted.

The members of CIM can be assured that the National Marketing Committee wants to communicate with you and to get the CIM message - our mission and vision - out to more and more people.

OUR VISION

The Primary purpose of the Canadian Institute of Management is to promote and support CIM designations that will be recognized as a high standard of achievement in management.

OUR MISSION

The Canadian Institute of Management is committed to leadership in promoting management professionalism, efficiency, effectiveness and excellence in individuals and organizations.

So when you reflect on your CIM year, I hope you see what I do. I see members working hard to improve CIM and members that are proud to be part of this Institute. All the best in 2006 and beyond.



Anna Victoria Wong, MBA

Editor's Notes

Communications All the Way

Management Communications - this is no doubt the most interesting topic for me, the communications professional, and I am very excited to present it to all CIM members and subscribers of the *Canadian Manager*. Our membership covers a good range of age, academic, skill, cultural and professional backgrounds. Not everyone thinks, talks or writes the same way, yet all are united under professional association of Canadian Institute of Management. It shows that all management communications can be, and should be, unified under one common goal. Successful communications involve effective presentations of concepts, messages and goals, in print, online, in broadcast or in person. Presentations of such should align the knowledge and goals of all stakeholders with different skills and backgrounds.

As managers, we need to communicate with team members, clients and other business stakeholders. As employees, we need to communicate with superiors, clients and other business counterparts that we work with. As business entrepreneurs, we communicate with investors, the media and clients - local and overseas. Your firm as an entity communicates with the world in a certain way to establish branding and attract business. Communications can be in multiple languages and in a wide range of media, including memos, flyers, posters, brochures, catalogues, newsletters, magazines, annual reports,

news releases, e-mails, websites, videos, photos, graphics, slides shows, presentations, seminars, phone calls, meetings, social events as well as personal interaction. Communications is online, in print, in broadcast, advertising, marketing, publishing and public, internal, community and media relations. It is not only about "communication flow" but "communication cycle", which ensures delivery as well as feedback, top down as well bottom up, and inside out as well as outside in. It is not what you want to say, but how you say it, and ultimately, how your target audience gets it. How do we ensure that all of these contact points with internal and external stakeholders are the most effective? How do we ensure that what our audience receives is what we intended to convey? How do we manage the process in order to get the desired results? How do we evaluate the effectiveness of communications processes and campaigns? How do we prepare for communications crisis and turn one around into a communications opportunity?

Authorities from the fields of strategic corporate communications, internal relations, public relations, media relations, cross-cultural business communications, meeting facilitation, in-house linguistic services, marketing, online communications, communications evaluation and communications crisis management are sharing their knowledge and experience in this Winter 2005 issue

of the *Canadian Manager*.

After reviewing the insights shared in this publication, I hope you will be able to incorporate some ideas into your own personal and professional practices. You will notice that the role you play as an active CIM member is significant for the success of the association. We would like to hear from you, and we mean it! Voice your opinion on the marketing and communications of CIM by e-mailing:

marketingandcommunications@cim.ca

This completes our communications cycle.

Have a wonderful holiday and may you shine through the crowd as the most effective communicator and socializer.

The University of Winnipeg Teams Up with Canadian Institute of Management

A unique partnership between the aerospace industry and The University of Winnipeg was announced at a celebration at Boeing Canada September 28. The new innovative and flexible program, "Certificate in Management to BA" (CIM to BA), will provide industry with key succession planning prospects and middle managers with new opportunities for education and advancement.

As stated by Annabelle Mays, University of Winnipeg Dean of Education, Continuous Education & Teaching Innovation, this program is cutting edge and a fine example of meeting the needs of non-traditional adult learners. This joint program is the first in the Province, and possibly the country, to conduct prior learning assessment of the certificate in management (CIM) program and give university credit for completed certificate courses.

The initiative began when human resource representatives from Boeing Canada Technology, Manitoba Hydro, and Standard Aero Limited approached The University of Winnipeg and its Division of Continuing Education to determine if the University would support a prior learning assessment (PLA) process of the CIM program and apply CIM course credits towards a Bachelor of Arts Degree in Business & Management Studies.

Stan Lazar, Director of Business Management, Boeing Canada Technology, noted that industry recognized that there was an obvious need for mid-level career managers to be able to increase and supplement their formal education and increase their credentials to be able to advance further in their careers. Their options were very limited as most degree programs must be completed during workday hours.

This collaborative effort between industry and post-secondary education is helping meet the tough demands of industry today.

After a prior learning assessment evaluation-encompassing the CIM, workplace learning gained over five or more years in management positions, and other professional development - The University of Winnipeg agreed to grant 60 credits towards a 120 credit CIM to BA in Business & Management Studies to be completed at The University of Winnipeg. The Manitoba Aerospace Human Resources Coordinating Committee (MAHRCC) and Manitoba Advanced Education and Training have been instrumental in funding the program.

Lloyd Axworthy, President, The University of Winnipeg, believes that industry cooperation opens up the doors to many learning opportunities at the post-secondary level. "We are working to broaden the scope of opportunity at The University of Winnipeg. This is not a one-time experiment, but just the beginning. Flexibility is the watchword and through cooperation, we can design and tailor programs to fit students outside of the traditional university structure. It is the responsibility of the University to provide for the new face of education and learning."

Bruce Clarke, Executive Vice President, Human Resources, Standard Aero Ltd., called the new program a typical "Made-in-Manitoba" solution and thanked The University of Winnipeg, CIM, and the Province of Manitoba for the creative initiative.

Jennie Grobb, a member of the first cohort of CIM to BA students who

began studies last February, said, "I am honoured and have a sense of pride that my company (Standard Aero) is allowing me to take my education to the next level. It's an incredible opportunity to work toward a BA degree and I will take my newly learned lessons back to my company," she said. "It's nice to have a certificate but it's a degree that counts."

The Honourable Diane McGifford, Minister of Advanced Education and Training, said the Province of Manitoba is committed to prior learning assessment and less orthodox routes to traditional patterns of post-secondary education, adding, "This program combines creativity with flexibility and is an important precedent."

Source: University of Winnipeg
www.uwinnipeg.ca/index/newsflash-050929

We want to hear from you!

We encourage CIM members and branches to contribute to your magazine. Send us your Branch News, Letters to the Editor, Letters to Directors and Upcoming Events. We also welcome any anecdotal stories of your management experiences that you wish to share with us.

Please email your submissions to the CIM National office at marketingandcommunications@cim.ca attention *Canadian Manager* magazine.



Nancy Mercurio

Communication - The Key to Building Trusting Relationships

A recent study by the Institute for Organizational Performance has revealed that "trust" alone predicts 46% of the difference between low and high performers. Given this information, it seems only logical to assume that every leader's top priority should be to establish trusting relationships in order to drive productive working environments.

What makes a trusting relationship?

The easiest place to start is with communications. Communicating in a manner that cultivates and promotes "trust" requires the ability to understand what others need to see and hear in order to perceive that trust exists.

Regardless of who you are communicating with or the topic at hand, it is imperative to know that the person on the receiving end is watching, listening, analyzing, and assessing everything you say and do.

People look and listen for the sincerity with which the communication is delivered, because sincerity implies that you can be trusted. Sincerity is measured through your words, your actions, and your ability to deliver on promises made.

Consistency in messages and actions is essential to building trusting relationships. Inconsistent messages or actions can be very damaging to any relationship, and once the damage is done, it is often impossible for individuals to overcome their doubts. Even when words and actions are sincere, the past can overshadow new experiences.

How does one incorporate trust in communications?

Organizing your communications into a simple format like the one you learned in 1st grade - Intro, Body, Conclusion - will prevent you from looking unsure of yourself or sounding insincere. Even

when a person is totally trustworthy, a disorganized presentation of information or facts can be misconstrued or serve as grounds for mistrust.

The listener also measures the "intentions" behind any communication. Unspoken questions such as: "what is in it for you", "what is the underlying motive", or "does a hidden agenda exist", are questions that run through the mind of the listener as you speak. Subsequently, providing quality explanations and filling in the blanks will assist in preventing unwarranted suspicions.

Unfortunately, there are those who enjoy creating speculation and as a result, will purposely provide only tidbits of information. This poorly acquired habit is one that does nothing more than reduce productivity and cause unnecessary concern.

On the other hand, there are times when leaders are only able to share tidbits of information. This may be true particularly during times of change or when final plans are not ready for announcement.

In these situations, it is always best to share the truth. When minimal information is available for sharing with employees, yet a message must be delivered, then consider using the following approach:

1. Explain that you are limited in what information you know or can share at this time, but that you want to keep your team informed.
2. Include a statement regarding when you anticipate additional information will be available.
3. Ask what questions they have and do what you can to answer those concerns or direct the individuals accordingly. Sometimes just offering to seek answers on their behalf will

buy time and demonstrate your genuine concern for the person asking.

4. Ask your staff to avoid wasting time and energy on speculating and/or worrying about this issue until further information can be provided. Let them know that as soon as you know anything or can share additional information, you certainly will.

In these situations, "more is better"; communicate as often as possible, even if only to share that "no new information is available".

How is trust measured through communication?

The most significant factor in measuring trust through communication is via follow through of all actions related to the messages delivered. When actions match the words, it is easy to make the assumption that one's intentions can indeed be trusted.

This is probably one of the greatest downfalls of every leader and is most often unintentional. Busy days filled with meetings, phone calls, and dozens of normal day-to-day interruptions often prevents follow-up or follow-through, leaving employees wondering as to the truth of intentions.

In spite of all the tools available to each of us: PDA's, savvy software calendars and cell phone reminders; it is often difficult to follow words with actions, doing what is promised or stated.

Unfortunately, this challenge can be the largest contributing factor to the demise of trusting relationships. Even worse, is the fact that the assumptions drawn are unlikely related to the truth of what actually occurred and the damage is done regardless.

While this may seem insurmountable and a vicious cycle that never ends, there are many ways to ensure that you deliver without added work.

Consider the following suggestions:

1. Give realistic dates for updates or action items.
2. Delegate when possible by asking others to follow through on items that can be assigned to someone other than yourself.
3. Ask for volunteers to manage accountability on all action items and to send out reminders to those assigned action items.
4. When it is you and only you who can follow-up or follow-through, be sure to make note of those items immediately following any meeting. Take the one to two extra minutes required to flag auto-reminders in your calendar for at least a day or so in advance of the delivery date.
5. Most important is to avoid making statements that cause you to over-commit. In trying to please people, it is easy to make many unnecessary offers or commitments.

Another way that trust is measured in communications is through your body language. Presentation style and body language are predictors of sincerity, and eye contact is key. Your ability to look someone square in the eyes without looking distracted or confused will certainly help set the stage for a trusting communication exchange.

It is also important to remember that fidgeting can be an indicator of insincerity, even when it is just a nervous habit. Appearing calm is equally important to speaking in a calm manner. Try to avoid playing with your pens or other such items on your desk, or being distracted by individuals passing your office. These little signs can imply insincerity and minimize the impact of your statements.

Communications can be vital in establishing trusting relationships. Those you serve will measure your ability to be trusted through your words and your actions. Perfecting both will increase productivity and profitability, and most importantly, will help to establish loyal teams.

Nancy Mercurio is President and co-owner of Leadership Training Systems Inc. and has 25 years experience as a business entrepreneur. She is author of Leadership With a Heart - The Human Side of Management, and Mastering Individual Effectiveness and is an internationally recognized consultant and televised trainer, whose expertise is in human relations and organizational behavior.

nmercurio@leadershiptrainingsys.com





Marcel Gingras

The Great Communication Challenge

One of the major reasons for which many organizations fail to optimize on their resources is the absence of a well-articulated and well-organized internal communication strategy. Many organizations do not communicate enough or at the right level. Messages are not sent by the right people, or lack the appropriate substance, or in some cases, and there may be so much communication that employees cannot decipher what is relevant to them.

Why does communication really matter?

For most people, the answer is pretty obvious. People need to know what is happening and what the company wants to achieve if they are to contribute what is expected of them. In broader terms, a well-organized internal communication strategy is required to create the ideal mindset within the organization. People need to understand what the organization stands for, the vision of its leaders and the set of values that reflects the way the company wishes to operate. Beyond that, good communication is required to avoid waste within the organization and to create a sense of pride and belonging within the work force.

Who should own the communication process?

One of the most critical steps in setting up an efficient internal communication mechanism is to determine accountability for internal communication. In the early stages of leading a large multi-divisional organization, I assumed that communication would take place in one form or another. We had a whole slew of publications, other written communications, quarterly and annual conferences, divisional and departmental meetings. However, employee surveys did not always demonstrate the results one would have expected.

I concluded that I needed to assume greater responsibility for the process. It did not mean I had to do more myself. In fact, I may have ended up doing less. However, I played a greater role in setting up a more formal internal communication function and assigned specific responsibilities to ensure communication was taking place in an organized fashion. We replaced *ad hoc* processes by a formal process to ensure uniformity in communications.

One of the most important decisions was to put the human resources and internal communication functions under one umbrella. We were looking at human resources as an enabler of our human capital strategic capabilities and I felt that internal communications went hand in hand with human resources processes.

A major challenge for senior management is to try to understand what the average person in their organization really understands. It is very common for senior people to have a fairly incomplete view of this. The end result is that they over communicate, under communicate, use a language that is at too high a level for people to understand, or too basic for the needs of their organization. Hence, we ensured that communication people were well connected everywhere to truly understand the needs of the audience.

Then there is the major challenge of determining the best person to deliver the various pieces of communication. In some organizations, everything seems to come from the top. This is not my preference as I preferred to keep my involvement for a few strategic communications. Generally, the preference was to leave messages as close as possible to the originator of the communication. Sometimes for formal staff meetings, we liked to use different people to deliver messages, even if the message

being delivered may not have been in their primary area of responsibility. It helped provide a broad exposure to members of the senior team.

Finally, there is the issue of how to deliver written or verbal messages. There is always a dilemma between delivering everything centrally from the top vs. sending everything through the proper operational channels. The risk of sending everything centrally from the top is that of disenfranchising people in middle management. The risk of sending everything through the proper operational channels is that people may be receiving different messages, not receiving messages at the same time, or even worse, not receiving the messages at all. Typically, we used the cascading approach, i.e. we would brief middle management in advance so they could answer questions.

How to communicate?

A lot of material is available on the art of communication. I am not a communication expert myself; so this is simply an attempt to outline some principles based on practical experience. Generally we tried to promote these guidelines:

- Communication has to be honest; otherwise people tune out quickly.
- Communication has to be in support of real actions being taken, and those actions have to support communication.
- Although written and verbal communication should look professional, it should not look overly polished. Excessive polishing may create the perception of embellishment.
- If there is a choice between the messages being polished or carrying substance, the preference is to go for substance. Generally, I used

professional communicators. However, there were situations where I felt the message would be better understood if I wrote the communication myself as there were some situations that required that type of personal communication.

- Speed and timeliness are critical. Some organizations produce good communications but send them way after their point of relevance - so they never get read.
- It is always a difficult issue to determine the right amount of communication. It is probably more an art than a science, and is very dynamic as the right answer today may not be the same as the right answer down the road. However, one has to be conscious of the fact that there are dangers in both under and over communicating.
- When communicating to a wide audience with a diversified background and level of experience, my preference is to aim at the 80th percentile or so, hoping that the communication will be at the right level for 80% of the audience. For half of the rest, they will get initiated to something new and will gain a better understanding the next time the topic comes up. Then, there is always a minority that is difficult to reach, despite our best efforts.

- As a last measure, in case our regular systems failed, we had a tool called ACTION, which was an e-mail tool for anyone in the organization to reach me if they could not obtain a satisfactory answer elsewhere. Obviously, this could not be the primary communication channel; however, it was a great back-up system for when people could not cut through the bureaucracy to get answers.

For most organizations, internal communication is a critical element to achieve success. There is a high return-on-investment for those who do it well. Coordinated and timely internal communication can be a great tool to shape the right culture. Communication can also have a multiplier effect, be it positive or negative. The individual or group who is the recipient of a good message from a senior executive will be quick at spreading the word. Finally, like anything else, communication efforts have to be monitored continuously to ensure they produce a positive return. Results need to be commensurate with the effort being invested.

Marcel Gingras is the owner of Marcel Gingras Consulting Services Inc. and author of Managerially Speaking - A Common Sense Approach to Business Leadership

www.mgcsi.ca



HAVE YOU HAD A MOVING EXPERIENCE?

If you have changed jobs, moved your home, switched your internet provider or gotten a new cell phone number, please let us know so that you can stay current with all CIM publications. Just drop us a line at office@cim.ca so we can update your record, or visit our website at www.cim.ca to do so electronically.

AVEZ-VOUS PARTICIPE A UN REMUE-MENAGE?

Si vous avez changé d'emploi, d'adresse de courriel ou de cellulaire, ou encore si vous avez déménagé, veuillez nous en avertir afin d'assurer qu'il n'y aura pas d'interruption dans vos communications avec l'ICG. Il suffit de nous envoyer un message au office@cim.ca ou de visiter notre site Web au www.cim.ca afin de mettre votre dossier à date.





Gay Miller

Communication - the "Holy Grail"

There are a multitude of training programs available to teach managers how to communicate more effectively. They commonly cover grammar, diction, timing and situational communication. This includes delivering difficult messages or communicating with difficult people.

The better courses will also tell you that it is more about listening. A good reminder is the expression "you have two ears and one mouth"! Good leaders are good listeners.

If you can get all of these things working for you, you are steps ahead of most people. But, I have to tell you, if you do not get the messaging right, you will always be wondering why "they don't get it".

Messaging is the *Holy Grail* of communication. You can talk all you want about how your organization values ethics but if your decisions regarding a customer or employee do not demonstrate that - no one will believe it. If you say it is important to stay focused and work hard, but you leave every Tuesday and Thursday afternoon to play golf - no one will be working hard when you leave. If you say everyone has to play on the same team, and you have an employee you favour, everyone sees it.

This applies right down to the office layout. Consider this scenario: You announce a new "key" member of your management team and then put his or her office on the other side of the building. The message you are sending is that the role is not that key, particularly if all of your other team members sit in offices lined up along the same wall as yours. Alternatively, give one person in a group with the same role as everyone else in that group an office with a door (because they asked or complained, perhaps), and you have

instantly sent a message to the organization that this person is different.

Messaging is *demonstrating* what you communicate. It does not matter whether we talk about business or life - if you do not do this consciously, you will find yourself becoming your own worst effectiveness enemy.

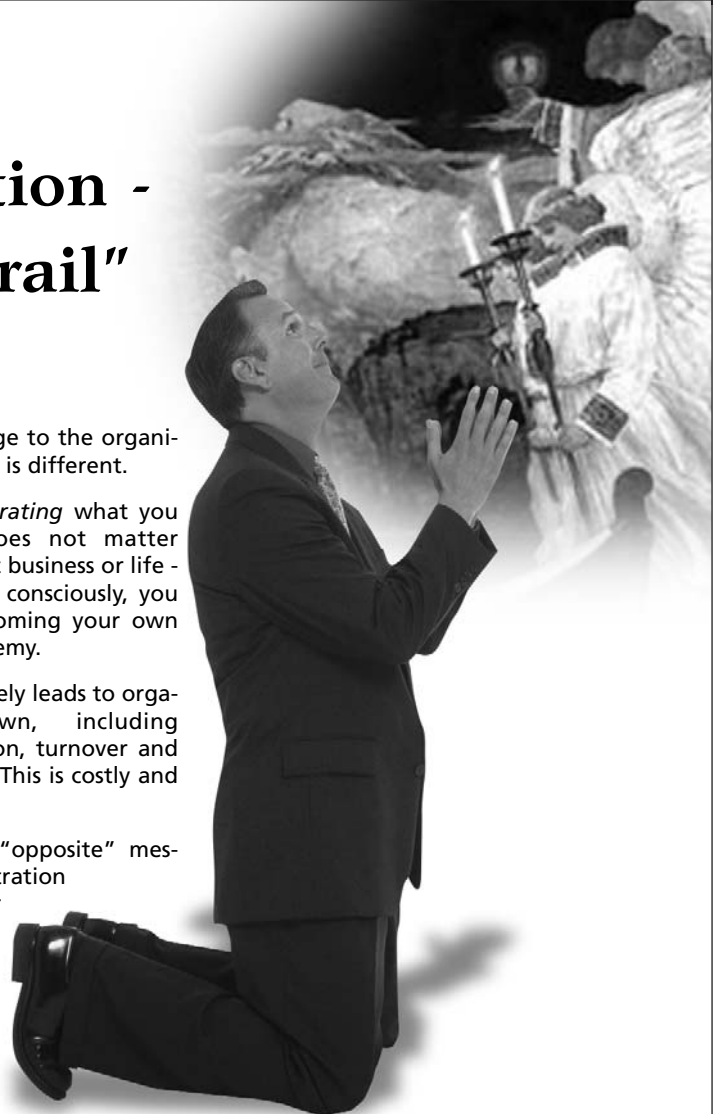
This behaviour ultimately leads to organizational breakdown, including employee dissatisfaction, turnover and even lingering anger. This is costly and disruptive.

Sending incorrect or "opposite" messages also causes frustration for you as you wonder "why they don't get it". Perhaps more importantly, over time, employees and others around you start to wonder "why you don't get it".

At the end of the day, say what you mean and mean what you say.

Gay Miller of HR-Fusion Inc. works with clients to develop strategies for significant initiatives or ongoing communications. Its Organization Effectiveness Assessment evaluates many areas to identify possibilities for improved communications for business and leaders to become more successful.

www.hr-fusion.ca





Michael Goldman

Process to the People! - Distinguishing Chairing vs. Facilitating a Meeting

Whether I am teaching up at the Banff Leadership Centre, sifting through my e-mail correspondence or training facilitation skills, one central issue consistently surfaces - who runs the meeting - the Chair or the Facilitator? The distinction between "chairing" and "facilitating" a meeting or an agenda item is vital, but can be tricky for novices. Having trained and facilitated for many years, I empathize with the confusion between chairing and facilitating. Borrowing from my colleague Ingrid Bens' book *Facilitating with Ease!* (Jossey-Bass, Pfeiffer), to understand the differences between the roles of a "Chair" and a "Facilitator", it is first important to distinguish "process" from "content".

In every interaction, whether it is a meeting, consultation or even discussion between only two individuals, there are always two things going on:

- 1) Content
- 2) Process

Content

The "content" of any interaction is *what* is being discussed. This is the task before the group and is expressed in the agenda, the issues, the problems, the decisions and the ideas that get discussed. This is the tangible part of the meeting that most people are aware of. That is because it is verbal, typically occurring in the form of words either spoken or in written form, which can be repeated for verification.

Chairs typically direct and get into content. Traditionally, chairs dictate what is to be discussed following "Parliamentary Rules of Order". For this reason, chairs are not perceived as being "neutral". It is typical for a chair to express bias through his/her words or

through non-verbal means (i.e. body language, intonation), whereas "facilitators" are expected to be neutral and objective. Neutrality means not getting in to the "content" of the discussion, but rather relying on the group to decide the extent and depth of what needs to be discussed. Facilitators create rules from within the group rather than imposing rules from a book. When it comes to making decisions, facilitators believe in the power of the group and the resulting impact on commitment levels. Facilitators seek equal participation of all members when their input is required to decide on issues. The facilitators consider themselves responsible for ensuring the group *makes the best quality decision that it is capable of*, therefore necessitating the facilitator to probe, make suggestions and, at rare times, "take off the facilitator's hat". Nevertheless, the final decision is ultimately the group's responsibility.

Chairs, on the other hand, may influence decisions and concentrate power. It is not uncommon for a strong chairperson to make final decisions on important items or terminate a meeting or agenda without seeking consent from the meeting participants. A consequence of this self-delegated decision option is often that the chair "owns" the outcome rather than the constituents whose commitment is required.

Process

There is an equally important, but less tangible, side to every interaction, namely *Process*. This refers to *how* the meeting or interaction is or will be managed. Process refers to all of the non-verbal aspects of the interaction. This is what we call the "music". The "process" is split in to two interdepend-

ent foci, "task management" and "relationship management".

Task management requires methods, procedures and/or a format for sequencing steps that successfully initiate and ultimately create closure of a discussion. Such an example could include a sequence of steps that begin with identifying issues that hinder a department's effectiveness, to prioritizing and resolving those issues. Chairs often *dictate* process or the "how" and "when" content is brought to the table, whereas facilitators *suggest* process and seek ratification and/or possible changes from the group.

Having a meeting agenda would be the first step in ensuring an organized meeting structure. Both chairs and facilitators should insist on this. However, how each agenda item is managed is another story. Facilitators structure the steps for managing each item and, if they are worth their weight, possess a keen sense of design in order to ensure conversations progress logically.

Chairs often lack a deliberate structure for managing agenda items. This may be due to lack of tool knowledge on the part of the chair or a method to retain power and control over how the meeting progresses.

Relationship management requires methods, procedures and tools for managing how group members interact with one another. This depends on the style of the leader, which in turn impacts the spirit and climate of the meeting. A "command and control" style can easily shut down a group within minutes. Facilitators seek to empower meeting members and intervene when group dynamics are hindering task progression or productivity. They intervene when members become dysfunctional. They also appreciate

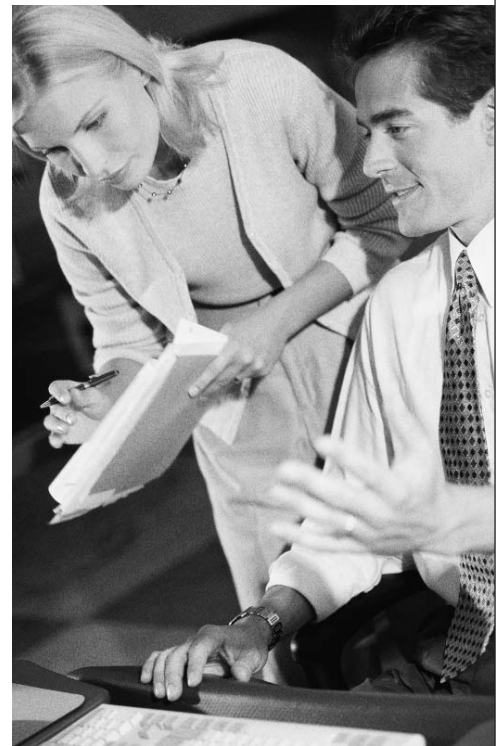
that in the process of collaboration, group members naturally become "stormy" in reaching a consensus. Chairs often will terminate discussions and avoid debate or closure with member-to-member arguments. Not allowing members to vent and to openly resolve their issues may leave members resentful resulting in less effective decisions, recommendations, feedback and the like.

The categories of facilitators and chairs each have their own strengths and roles. The purpose of meetings is to *provide a forum for people to bring their collective ideas to the table to work toward a common goal.* Chairing is most useful at the start of a meeting in order to go over minutes, share information and manage a round-robin report-back by members. A very common role arrangement is to have a meeting leader use a chair approach to start the meeting, deal with the agenda, housekeeping and information-sharing portions of the session, then switch to a facilitator approach to get feedback from the group, problem-solve or make decisions.

All good facilitators should know when and how to act as an effective chairperson. By the same token, it would be ideal if all chairpersons were also skilled facilitators, being able to switch styles and roles when they seek participation and ownership.

With some planning beforehand, these roles would not conflict. The key is to be clear about when each approach should be used.

Michael Goldman is President and a Master Facilitator for Facilitation First Inc.



How Are The People Skills Of Your People?

Research conducted by Harvard University, Carnegie Foundation, and Stanford Research Institute has shown that technical skills and knowledge account for 15 percent of the reason you get a job, keep a job, and advance in a job. 85 percent of your job success is based on your "people skills".

Knowledge of Etiquette and Protocol are the hidden agenda that will enable you to relate positively and professionally with people in any business situation.

Perhaps you're thinking, *"The company doesn't care if I know anything about business etiquette. All they care about is whether I do a good job, right?"*

Wrong. Class — how to get it and how to use it — is the hot topic in corporations worldwide. And it's something that top management keeps in mind when promoting employees to key positions — particularly those positions involving interaction with persons outside the company.

Try this Etiquette and Protocol Intelligence Quiz to test your Eti-Q

Your boss, Mr. A., Vice President, enters the room where you are meeting with an important client, Ms. B. You rise and say, "Mr. A, I want to introduce Ms. B., our client from the Wick Corporation."

Is your introduction correct?

You are a junior executive at a social function and meet the CEO of an important corporation. After a brief chat, you give him your business card.

Is this correct?

You answer the business phone for a peer and then ask, "Who's calling, please?"

Is this correct?

You are entering a limousine with an important client. You will position yourself so the client is seated in the back seat, passenger side.

Are you correct?



Tero® International, Inc. offers training programs in interpersonal skills such as etiquette and protocol.

Visit **Tero®** online at

www.tero.com

phone 515-221-2318 (ext. 203)

or email training@tero.com.



Deborah Rinner

Communication: Cross Culturally - It's not what you say ... It's how you say it!

Joe felt pretty optimistic when at the conclusion of his sales presentation to a Japanese client, the client paused and thoughtfully said "Ah, yes". Joe assumed the client was ready to buy. What Joe did not know was that in his client's culture, "no" or contrary thoughts are not always expressed directly, in so many words, or to a person's face. Non-verbal cues (such as the long pause) can be as valid and communicative as words spoken aloud to cultures that rely on implicit messages rather than explicit explanations.

It has been said that when Americans want to say 100 things, they will verbalize 150 things for they are *explicit* in their use of language in communication. When the Japanese verbalize 70 things, they are trying to get the other person to understand 100, for they are using *implicit* understandings and at times non-verbal cues to get their point across.

What are the differences in verbal communication that are rooted in culture? How do they influence our success in doing business internationally?

Edward T. Hall, a cultural anthropologist, found that cultures can be separated into two groups with regard to communication. High context cultures (such as East Asian, Latin American, Southern Mediterranean and Arab countries) are commonly homogeneous, and share a history of common values and assumptions passed on by strong family structure and educational systems. When people of high context cultures communicate, it is not necessary for them to say everything explicitly, a kind of shorthand can be used (similar to how we communicate within our families!). Non-verbal cues often communicate what is not said, and silence can have great meaning!

In parallel to this are low context cultures (such as America, Canada and Western European countries). These communicators tend to verbalize background information, prefer clear descriptions, unambiguous communication and are highly specific. Low context communicators do not often rely on or trust shared understandings in business communication.

So how does this play out when high and low context business persons go about communicating?

High context communicators might assume a greater level of shared understanding than actually exists, thus communicating in a fashion that can appear ambiguous to low context folks. Because of their approach to communication, people of high context cultures can sometimes be unjustly regarded as sneaky, or non-disclosing. And, like the Japanese client, high context communicators might infuse important non-verbal messages and seemingly misleading comments that have implicit meaning.

On the other hand, low context communicators can appear excessively talkative and redundant. When talking to a high context person, we can appear as if we are saying things we would not need to *if* there were a shared understanding. Too often we look to our cultural counterparts to answer us back with the same enthusiasm for speech and background information we feel compelled to provide.

How can we bridge this communication gap?

The gap is more about the language of behavior than language use itself. And it can be bridged by focusing on the key

necessary to unlocking business in any form and at any level or relationships!

When establishing business in high context regions, such as Asia, relationship-building can be the most critical initial component. Contextual difference in communication styles is just one of the reasons why.

High context cultures value the relationship - knowing the history and character of who they are dealing with can be as important as the facts of the deal itself! A solid relationship supports a high context culture's natural implicit communication preference, thus it is to our advantage to devote time and attention to relationship-building, early in the process.

Being aware as low context communicators that we may be perceived as moving too fast and as overly talkative can inform us to slow down, approach the communication through developing understandings rather than just by giving explanations, and let our relationships percolate before trying to seal (or even propose) the deal.

Deborah Rinner, Director of International Protocol & Corporate Etiquette Programs, Tero International, Inc. www.tero.com



Peter de Jager

The Perils of E-mail

It is easier to sleep in a hammock full of cats, than it is to hold meaningful and civilized conversations via e-mail. At least, that is the impression you get if you watch a large enough sample of e-mail.

Somewhere between the art of conversation and the act of e-mail, we lose our patience, tolerance, perspective and most importantly our sense of humor.

The result? We ruffle the feathers of our peers, rub the fur of management the wrong way, act like foxes in a hen house, and generally forget we're human beings.

E-mail is different, difficult and demanding. It is not talking by typing. When we talk we repeat ourselves to clarify our meaning. When we type we remove repetitions because we were told never to use the same word more than once in a paragraph.

Repetition in writing is a no-no. It is a no-no to repeat yourself in writing. See? Whenever we see blatant repetition, we cringe, even though it serves a very useful and accepted role in everyday speech.

This lack of repetition also allows ambiguity to creep into our messages. When we repeat an idea, we reinforce meaning. Without repetition, we do not know if the writers really meant what they wrote.

Lack of repetition also means that we do not know what is important to the writer. Repetition serves to highlight important points and issues. When we repeat a particular point, it is obvious to the listener that that particular point is important to our argument.

Another aspect of writing and speaking is that it is difficult (if not impossible sometimes) to put our exact meaning and intent into mere words. This difficulty is aggravated by the speed of e-

mail. We tend to fire off responses without really considering our words and what they might convey to the reader.

Our typing and grammar skills (rather, our lack of these skills) adds yet another layer of confusion to e-mail. We all make typos and grammatical errors, which is why editors make a living. "Nothing should see print until it is edited" is a pretty good policy.

E-mail ignores the concept of proofreading. Most people e-mail their first draft of a note, without ever even reading it. Is it any wonder that "flaming" - the act of heated written abuse in response to some transgression, real or imagined - has become a national pastime?

E-mail is new. We learnt how to talk on our own because it is built into our programming somehow. We were taught how to read and write, and for the most part we practice a lot of reading, but little writing.

For many people, e-mail is their only form of writing, other than shopping lists, yet nobody teaches us how to write short electronic messages, which resist misunderstanding.

All of this: the lack of repetition, the difficulty of writing what we mean, typos, the errors in grammar, the lack of proofreading, our lack of practice in writing short, concise notes and so on, results in e-mail, which seldom, if ever, contains within it, the true intent and meaning of the writer. Then why do we respond to e-mail as if it did?

Most of our communication problems in e-mail result from us responding to it as if it truly conveyed what the writer had meant to say. We respond with notes beginning with "You said..." rather than "I understood your note to mean...". To communicate better in e-mail, keep in mind these two things:

1. What you think they meant, is likely not what they meant to write.
2. If someone misreads what you wrote, it is likely because you miswrote what you meant.

©1995, Peter de Jager speaks on *Managing the Impact of Change ... Technological or otherwise.*

pdejager@year2000.com
www.technobility.com/managechange





CANADIAN INSTITUTE
OF MANAGEMENT
INSTITUT CANADIEN
DE GESTION

NEW CIM MEMBERS BENEFIT

**All CIM Members Serious about
Advancing their Career need to take
Advantage of this Opportunity.**



**'On Target On Track' is a
downloadable audio
program with a full work
book designed to help
you be more productive
and focused.**



Do you ever wonder what it would be like to:

- Get more done in less time
- Actually get through your to-do list
- Have more time . . . more energy . . . more hours in a day

You'll gain crucial knowledge on:

- How to systematically prioritize your tasks
- How to position yourself to stay on the career fast track
- How to implement actions to achieve your goals

Follow these simple steps to download On Target On Track TODAY:

- 1) go to <http://www.tinyurl.com/deesm>
- 2) enter your *EXCLUSIVE* Username: **cim** and Password: **manager**
- 3) click on **"On Target On Track"** and follow the easy download instructions.



The Canadian Institute of Management has negotiated with Blair Henry and MC Seminars on your behalf to bring you this new benefit at no cost.



Mel & Molly Lerman

Profile of Mel Lerman - National Life Member

The Society of Industrial Methods Engineers, formed in 1942, had just recently changed its constitution and name to become The Canadian Industrial Management Association (CIMA), when Mel joined this group in 1948. CIMA continued to evolve and became Canadian Institute of Management (CIM) in June 1970.

"I was working in Time and Motion Study through the war years and just after. During this time, I heard about the organization and Professor Ralph Presgrave, so I decided to further my education and joined the Toronto Branch in 1948".

Mel joined this organization only six years after it was founded and has been an active member for 57 of the past 63 years of CIMA/CIM's life.

Mel attended meetings in Hart House at the University of Toronto throughout the late 40's and early 50's while furthering his Industrial Engineering / Management education during the evenings.



"About two years after I joined, I was voted onto the board of directors of the Toronto Branch. There were no functions on the board in those days - just a President, Vice

President, Secretary and the rest of us were just board members".

Just after Mel joined CIMA, he was involved in the amalgamation of the Toronto Branch CIMA and the Hamilton and Grand Valley Branches of Canadian Industrial Engineering Association (CIEA) under the CIMA banner. When the first National Council was formed, Mel was appointed as the Toronto Branch representative on that Board. Naturally, he was involved in significant national events.

"In the early 60's, I was the Toronto Branch Representative on the National Board. We met at the Doon Valley Golf Club in Kitchener to interview Ted Luke and recommended that he be hired as the Executive Secretary of CIMA".

Meanwhile, Mel was working with the Toronto Branch board. He was Director of Seminars, Publicity and Public Relations, Membership and Program Chairman, while still being involved with the National Board. He was then voted in as Vice President of Toronto Branch and became President for 1968-1969 year. This was the last time a Toronto Branch president served for only one year. During the 60's period, the Toronto Branch membership had been increasing by leaps and bounds until it reached 800 members. This made the administration of the branch very challenging for volunteers. Therefore, under Mel's presidency, Mace Mair was hired as Staff

Secretary of the Branch.

From the Toronto Branch, Mel was elected to the National Board of Directors as Secretary/Treasurer in 1969 and remained so until 1974.

During this period, he participated in many meetings regarding the expansion of the organization and the name change from the Canadian Industrial Management Association to the Canadian Institute of Management. Other significant events that Mel participated include the establishment of an International Branch, that of the Professional Manager designation and that of a Board of Governors.

Finally, business commitments caught up with Mel and so he had to resign from the National Board.

While Mel was concentrating on his growing business, he kept his CIM membership active and often participated in Toronto Branch meetings. Throughout these professionally involved years, Mel was also suffering from a major illness that kept him sidelined for a long period of time.

In 1983, Mel was honoured for his CIM Branch and National involvement and contributions with a National Life Membership Award.

"In my acceptance speech, I thanked the board and hoped I would be with CIM for a long time."

At CIM's 60th Anniversary conference in 2002, Mel received the Sapphire Merit award honouring his contributions to CIM. A second honour was the naming of one of the Diamond Jubilee Educational Scholarships as the "Mel Lerman Scholarship".

Over the years, Mel and his wife Molly have been infallible supporters

for CIM National conferences. In the 2004 conference in Edmonton, the happy couple celebrated their 60th wedding anniversary. Congratulations to both Mel and Molly!

"Molly has stood behind me in life and in my commitment to CIM and for all her hard work in supporting me I truly thank her."

In 2000, Mel rejoined the Toronto Board as an advisor to help with the regeneration process that has increased the Branch membership by 185 over the past five years.

As previously stated, Mel and CIM have gone hand in hand over the last 57 years. He truly deserves every honour this organization has bestowed onto him. Mel, we salute you for a job well done!

*Peter Horlock, C.I.M., P.Mgr.
Advisor to Toronto Branch, Canadian
Institute of Management*

Obituary

George "Bud" Lee

George "Bud" Lee, 71, and his 47-year-old son, Dan, both of Barrie, Ontario, passed away in a tragic midair small engine plane crash on Saturday, August 6, 2005. Both Bud and the other pilot were flying Cessna A185F models, equipped with pontoons.

Bud had been a CIM member for over 40 years and a Professional Manager (P.Mgr.) since 1976. He was the Vice President of Kolmar Canada until his retirement in April, after 52 years of service. Bud and Dan shared the love of flying, and were also champion snowmobile racers.

They are survived by wife and mother Barb, daughter and sister Sandy Priest, and son and brother Tim Lee. Bud was also grandfather to Colton and Jessi, and brother to Jo Garey and families.

Canadian Institute of Management and its Lake Simcoe Branch send their sincerest condolences to the Lee family.

– BRANCHES –

BRITISH COLUMBIA BRANCH
Unit 9, 8311 Francis Road
Richmond, BC V6Y 1A5
Email: bc@cim.ca

CALGARY BRANCH
P.O. Box 1326, Station M
Calgary, AB T2P 2L2
Tel: 403-205-3434
Fax: 403-301-4050
Email: cim_calgary@shaw.ca

CAPE BRETON BRANCH
P.O. Box 1081
Sydney, NS B1P 6J7
Tel: 902-564-0792
Email: capebreton@cim.ca

EDMONTON BRANCH
P.O. Box 610
Main Post Office
Edmonton, AB T5J 2K8
Tel: 780-455-7951
Fax: 780-417-6993
Email: edmonton@cim.ca

GRAND VALLEY BRANCH
P.O. Box 24083
RPO Evergreen
Kitchener, ON N2M 5P1
Tel: 1-800-387-5774
Email: grandvalley@cim.ca

HALIFAX-DARTMOUTH BRANCH
P.O. Box 162
Halifax, NS B3J 2M4
Tel: 902-422-8844
Email: halifax-dartmouth@cim.ca
Website:
www.chebucto.ns.ca/Commerce/CIM-Halifax

HAMILTON BRANCH
Eastgate P.O., Box 36622
75 Centennial Parkway North
Stoney Creek, ON L8E 2P9
Tel: 905-561-9889 • Fax: 905-561-5995
E-mail: hamilton@cim.ca
Website: www.cim-hamilton.com

LAKE SIMCOE BRANCH
Box 1060, Barrie, ON L4M 5E1
Tel: 705-326-6577 • Fax: 705-728-8711
Email: lakesimcoe@cim.ca
Website: www.unitt.ca/cim

LONDON BRANCH
P.O. Box 611, Stn. B
London, ON N6J 3G1
Tel: 519-681-4168 • Fax: 519-668-7866
Email: london@cim.ca
Website: www.cimlondon.on.ca

MONTREAL BRANCH
P.O. Box 5465, Station B
Montreal, Quebec H3B 4P1
Tel: 514-495-0492
Email: montreal@cim.ca
Website: www.cim-icg.ca

NEWFOUNDLAND BRANCH
25 Shreyer Crescent
Mount Pearl, NL A1N 3V8
Tel: 709-747-7938
Email: stjohns@cim.ca

NIAGARA BRANCH
P.O. Box 30027, Ridley Square
111 Fourth Ave, Unit 2
St. Catharines, ON L2S 3P0
Tel: 1-800-387-5774
Email: niagara@cim.ca

OTTAWA VALLEY BRANCH
94 Pickwick Drive
Nepean, ON K2J 3E2
Tel: 613-783-1319
Fax: 613-783-1323
Email: ottawa@cim.ca

SARNIA BRANCH
P.O. Box 23017
Mitton Village Postal Outlet
Sarnia, Ontario N7T 8B2
Tel: 519-336-3544
Email: info@cimsarnia.com
Website: www.cimsarnia.com

SASKATOON/REGINA BRANCH
P.O. Box 8055
Saskatoon, SK S7K 4R7
Tel: 1-800-387-5774
Fax: 1-866-812-0654
Email: saskatoon-regina@cim.ca

TORONTO BRANCH
2175 Sheppard Avenue East, Suite 310
Toronto, Ontario M2J 1W8
Tel: 416-491-1577
Fax: 416-491-1670
Email: cim.toronto@taylorenterprises.com

WINNIPEG BRANCH
University of Manitoba
c/o P.O. Box 35039 RPO Henderson
Winnipeg, MB R2K 4J9
Tel: 204-474-8653
Email: winnipeg@cim.ca
Website: www.cim-winnipeg.ca



Statut de la langue et relation aux médias

Depuis Innis et McLuhan, les moyens de communication font partie de la structure de la société et que, en tant que tels, ils constituent l'une des conditions de possibilité de la production de l'information.

Les médias déterminent les sociétés, l'organisation sociale et les formes de la production et de la circulation de l'information. Et il s'agit moins d'une influence des messages sur la conscience des individus ou des populations, ainsi que l'ont soutenu et le soutiennent encore trop d'écrits en psychologie sociale et en sociologie des communications notamment, que d'une intervention dans le cadre global des facteurs à partir desquels s'établissent les relations sociales. Dans la contemporanéité, la reproduction et la production même des rapports sociaux, d'une culture, dépendent dans une large mesure de l'action des médias. La relation entre les médias et les consciences collectives ou les rapports sociaux est donc moins celle d'une persuasion unilatérale que celle d'une dialectique. Une culture qui ne dispose pas de messages médiatiques, qui n'en produit pas ou ne s'y donne pas accès, est une culture fortement menacée.

Les médias ne sont pas tous les mêmes. Ils n'agissent pas tous pareillement dans et sur les populations. Certains sont plus prestigieux que d'autres mais leur réputation varie selon la situation: la télévision jouit d'une grande considération parce que son audience est potentiellement vaste; l'imprimé est lui aussi estimé puisqu'on lui associe la pensée et qu'on lui reconnaît une forte aptitude à éveiller l'imaginaire. Dans les faits, une culture bénéficie fortement de la capacité de ses membres à s'exposer à toutes les formes de messages, qu'ils soient imprimés, télévisuels ou radio-phoniques. Mais la société de communication de masse, malgré la qualité et la diversité des documents imprimés qui

circulent en elle, et probablement à cause de la place que la télévision occupe dans le champ de la diffusion de l'information, produit bon nombre d'analphabètes, ou, en tout cas, ne fait pas de la lecture une activité aussi habituelle que celle qui consiste à regarder la télévision.

Dans le cas de la francophonie minoritaire au Canada, la question du rapport aux médias se pose avec gravité. D'abord, parce que, dans bien des circonstances, la situation du destinataire des messages est celle d'un minoritaire et que le majoritaire, l'anglophone, n'est rien de moins que le plus puissant des producteurs et des diffuseurs de messages masse-médiatisés; or, le destin de la francophonie, comme culture, dépend de la manière dont elle fait usage des moyens de communication de masse, de la manière dont elle s'expose aux médias de langue française. Ensuite, parce que l'analphabétisme des populations d'expression française au Canada a atteint d'énormes proportions. Tout cela nuit de nombreuses façons à la fois aux individus et à toute la culture canadienne-française.

Dans ce cadre de ces préoccupations, des recherches ont été effectuées pour découvrir la manière dont les francophones de l'Ontario utilisent les moyens de communication. Un premier rapport, Souvent en français, a déjà été publié. Il relève huit phénomènes majeurs:

- 1) on lit peu dans l'ensemble;
- 2) plus on lit d'une façon générale, plus on lit aussi en français; donc le fait de lire en anglais n'est pas en lui-même un facteur d'assimilation;
- 3) ce sont les jeunes de la 10^e année qui manifestent le moins d'intérêt pour le français;
- 4) l'instruction, après la 10^e année, aug-

mente l'inclination vers le français;

- 5) il y a peu de variation selon le lieu de résidence: on ne peut pas dire que plus une région offre de documents en français, plus les individus tendent à lire en français; les francophones qui lisent se procurent de la documentation en français, où qu'ils soient;
- 6) plus on est instruit, plus on s'adonne aux activités de lecture en général et en français;
- 7) la langue parlée à la maison a une influence sur la langue de lecture: plus on parle français au foyer, plus on tend à lire en français;
- 8) plus on est instruit, moins on regarde la télévision.

Un second texte paraîtra sous peu: «Interrelations des médias et lecture en contexte francophone minoritaire». Il note cinq points importants:

- 1) le rapport à un média particulier est relativement indépendant du rapport aux autres médias: on ne peut pas dire, par exemple, que plus on regarde la télévision, moins on lit;
- 2) la relation aux médias dans leur ensemble tend à avoir lieu en anglais; l'exposition au français est néanmoins importante;
- 3) le niveau d'éducation et l'occupation sont les principaux déterminants de la relation aux médias; ils dépassent la variable région; de sorte qu'on peut affirmer que ce n'est pas la disponibilité du canal qui détermine l'exposition mais les qualités sociales des destinataires, c'est-à-dire la façon dont la région fabrique ses destinataires de médias;
- 4) l'âge est un facteur déterminant: les enfants et les adultes s'exposent davantage au français que les

adolescents, et les adultes plus que tout le monde;

- 5) le Nord-Ouest et le Sud-Ouest s'exposent davantage aux messages télévisuels, mais c'est parce que la population francophone y est moins instruite.

Ces études laissent toutefois quelques questions sans réponse. On ne trouve pas de différence entre les régions qui soit attribuable à autre chose qu'aux caractéristiques des destinataires de l'ensemble de la population du milieu, caractéristiques dont les traits dépassent les régions. Et cela vaut aussi bien pour l'exposition en général que pour l'exposition en français. Mais cette conclusion vaut-elle pour des milieux où le français n'est pas minoritaire, notamment en ce qui a trait à l'exposition au français? Obtiendrait-on les mêmes conclusions si l'on étudiait le cas des francophones au Québec? En outre, observerait-on au Québec la résistance au français, qu'on trouve partout en Ontario chez les adolescents? Pour répondre à ces questions, nous avons comparé des populations en fonction de la situation démographique de la langue française, par exemple, dans des villes de taille importante, soit à Ottawa, Montréal et Toronto.

L'effet de l'environnement se manifeste de deux façons dans le rapport à la lecture: la ville détermine la propension à lire en général aussi bien que la tendance à le faire en français. Dans le grand centre urbain où la majorité est francophone, les personnes liront plus communément en français que dans celui où l'anglais domine, mais on ne peut pas dire que la probabilité de lire en français dépend simplement de la proportion de francophones dans la communauté urbaine puisque, dans ce cas, le francophone qui habite Ottawa devrait davantage s'adonner à la lecture en français que ne le fait celui de Toronto, contrairement à ce que donnent à observer les données. Il importe aussi de souligner que ces analyses valent pour les grands centres urbains. De petites villes en région, même si le français y est nettement dominant, ne présenteraient pas des résultats tout à fait semblables. Dans les sociétés contemporaines, le statut d'une langue pour une communauté globale dépend beaucoup plus de la place que la langue occupe dans un grand centre urbain que de sa position

dans une petite ville excentrée, même pour cette petite agglomération. Si, par ailleurs, on n'est pas pareillement interpellé par la lecture en général dans les trois centres, cela tient beaucoup moins au statut démographique de la langue du lecteur qu'aux caractéristiques des lecteurs qu'un milieu produit globalement, et non pas dans les simples relations interindividuelles: par exemple, dans la société masse-médiatisée, il ne suffit pas que le parent soit instruit pour que son enfant lise, mais plus une région produira d'individus dont les caractéristiques sont celles d'un lecteur, en l'occurrence, ici, plus elle produira en grand nombre des personnes instruites, plus il sera probable que l'enfant s'adonne à la lecture. Dans notre échantillon, on note que la moyenne des rangs pour la scolarité est plus élevée à Toronto (153,86) qu'à Ottawa (123,59) et qu'à Montréal (66,84); et les différences sont significatives; c'est là un indice du type de milieu à l'intérieur duquel évoluent les répondants.

Les manifestations du rapport à la télévision ne sont pas identiques à celles de la relation à l'imprimé. On ne trouve pas d'effet significatif de l'environnement pour ce qui est du temps qui est consacré à regarder la télévision: dans les trois centres urbains, les populations écoutent à peu près également la télévision. On remarque cependant une variation en fonction du statut du répondant: les enfants de 7^e année (15,86 heures par semaine) sont plus longtemps devant le petit écran que ceux de 10^e (10,84 heures par semaine) et que les adultes pris dans l'ensemble (10,63 heures par semaine). Si l'on examine maintenant la tendance à regarder la télévision en français, on trouve une variation selon l'environnement et selon le statut mais sans interaction des variables. À nouveau, si l'on tend davantage à s'adonner à une activité en français à Montréal que dans les deux autres villes, ce n'est pas là où l'anglais est le plus dominant qu'on s'expose le moins au français. Les jeunes de 7^e et les adultes sont ceux qui, dans l'ensemble, penchent le plus pour le français; les adolescents de 10^e témoignent d'une certaine résistance à l'égard du français, phénomène qu'on a maintes fois observé en Ontario français. Or, on trouve le même phénomène à Montréal, quoique les scores pour le français soient, pour chacun des statuts, supérieurs à ceux

des deux villes de l'Ontario. En effet, dans la métropole québécoise même, on entrevoit que les jeunes, autour de la quinzaine ont moins d'inclination pour le français que les autres.

Les attitudes à l'égard de la radio s'apparentent à celles qui sont relatives à la télévision. Pour ce qui a trait au temps d'écoute, on ne découvre pas de variation significative selon la ville. Les moyennes ne sont toutefois pas les mêmes pour chacun des statuts: elles sont de 8,34 heures par semaine pour les jeunes de 7^e, de 5,29 pour ceux de 10^e et de 10,68 pour les adultes, tous âges confondus. Encore ici, les différences individuelles sont importantes, plus que pour la télévision, ce qui montre bien que le rapport à la radio est moins bien défini que la relation à la télévision. La force de ces particularités rend l'interaction de la ville et du statut non significative malgré certaines différences relativement importantes. En ce qui concerne la propension à écouter la radio en français, l'environnement, ici encore, s'avère d'une nette influence: à Montréal la moyenne s'élève à 3,35 sur l'échelle de Likert (où 1=jamais en français et 4=toujours en français); à Ottawa, elle est à 2,11 et, à Toronto, elle s'abaisse à 1,85. L'hypothèse selon laquelle plus serait importante la proportion de francophones dans une région, plus serait grande l'inclination à s'adonner à des activités en français trouve ici quelque confirmation. Le statut du répondant fait aussi varier les moyennes: dans l'ensemble, les adultes préfèrent le français, se différenciant ainsi des plus jeunes.

Les résultats pour l'écoute de la musique enregistrée s'apparentent quelque peu à ceux qui valent pour la télévision et la radio, mais ils sont moins nets. On ne note pas d'influence de la région: les moyennes en temps d'écoute par semaine, pour Ottawa, Toronto et Montréal, sont dans le même ordre de 5,33, 7,29 et 5,25 heures par semaine; il importe une nouvelle fois de souligner l'importance des différences entre les individus à l'intérieur même de chacune de ces moyennes. Les plus jeunes écoutent davantage de musique que les plus vieux: en 7^e et en 10^e, les moyennes sont de 8,02 et de 7,55; chez les adultes, la moyenne diminue à 4,33 heures par semaine. La musique en français a la préférence dans un environnement à dominance française mais la moyenne de Montréal est ici beaucoup moins élevée qu'elle ne l'était dans les autres

cas d'exposition aux médias non imprimés. On notera encore une fois l'inclination plus grande vers le français à Toronto qu'à Ottawa. À Montréal, les jeunes écoutent beaucoup moins de musique en français par rapport aux adultes que les jeunes d'Ottawa et de Toronto par rapport aux adultes de leur ville respective; Montréal n'échappe pas vraiment à la préférence des jeunes pour la musique anglaise.

Ces analyses ne révèlent une différence entre les villes, pour ce qui est de l'exposition aux médias en général, que dans le cas des activités de lecture: à Montréal, on semble lire un peu moins que dans les deux autres centres urbains. On peut en conclure que la réticence à lire est liée davantage à la masse-médiatisation, ou, plus généralement, à la postmodernisation - dont les médias sont le corollaire - qu'à la situation démographique ou aux cas particuliers de la situation du francophone. Cependant, pour ce qui est du rapport aux messages médiatiques en français, les analyses montrent dans tous les cas des moyennes pour Montréal supérieures à celles qu'on trouve pour les deux autres villes. La thèse de l'influence de la démographie n'est donc pas dénuée de fondement. On ne saurait, toutefois, en faire l'ultime facteur de détermination de l'exposition au français. Car, sauf dans le cas de la radio, l'inclination pour le français est plus marquée à Toronto qu'à Ottawa. Par delà la démographie interviennent des déterminants qui animent la francité et assurent la reproduction de la culture au moins en faisant, d'une part, que les messages médiatiques qu'elle produit trouvent une audience et, d'autre part, que les destinataires se produisent eux-mêmes comme nécessaire finalité des messages. Or, ces déterminants parviennent à contourner les contraintes de la minorité de telle manière que le français finit, dans la masse des messages, par se frayer une voie pour atteindre des destinataires mathématiquement peu probables mais néanmoins certains. Il faut donc que ces déterminants soient de taille à générer une vision qui ne se laisse pas happer par la symbolique dominante, et il ne semble pas que la démographie soit la seule capable de les générer, ni non plus qu'elle soit en mesure de les annihiler. Le cas de Toronto en est une belle illustration. La reproduction de la culture française au Canada et au Québec, on le voit, n'est pas qu'affaire

de nombre. On sait déjà qu'elle est aussi affaire d'éducation, qu'elle est liée à la puissance du français dans l'univers global des messages de masse.

Les jeunes Franco-Ontariens, au cœur de l'adolescence, prennent leur distance par rapport au français. Le phénomène est aussi perceptible à Montréal, bien que dans de moindres proportions. Il y a bien encore là la preuve que la reproduction et la production d'une culture ne dépendent pas seulement du jeu des nombres. Même dans des situations nettement majoritaires, les francophones, vers l'âge de quinze ans, trouvent quelque attirance à délaisser leur propre culture. Le cas de la musique enregistrée est en cela des plus éloquentes. L'unilinguisme contribue certainement à freiner le déplacement vers l'anglais chez les adolescents de Montréal; cet unilinguisme sert aussi probablement à créer une symbolique favorable au français. Mais dans la mesure où le passage vers l'anglais est possible, par l'acquisition de la langue qui y donne accès dans le discours ou par la reconnaissance de signes non linguistiques qui le rendent intériorisable dans la postmodernité, le cas franco-ontarien montre bien à quel point, au Canada et au Québec, le devenir de la francophonie transite par l'éducation, par l'aptitude à lire, même en anglais, mais surtout par l'acquisition des symboliques qui rendent le français nécessaire où qu'on soit.

*Simon Laflamme et Christiane Bernier,
Université Laurentienne*

Nous voulons votre participation!

Nous encourageons nos membres dans toutes les filiales à contribuer à leur magazine. Faites-nous parvenir vos bulletins de nouvelles, vos lettres à l'éditeur et la liste de vos événements à venir. Vos articles et vos anecdotes, glanés au cours de votre carrière en gestion sont aussi bienvenus si nous souhaitez les partager avec l'ICG.

Veillez faire parvenir vos soumissions au bureau national à marketingandcommunications@cim.ca aux soins du *Canadian Manager* magazine.



Étude des facteurs explicatifs de la performance des PME appartenant à des femmes

L'entrepreneuriat constitue l'un des plus jeunes paradigmes des sciences de gestion. Ce domaine de recherche est un nouveau venu dans la communauté scientifique comme le témoignent ces recherches empiriques qui ne dépassent pas 30 ans (Bygrave 1989). Considérant d'une part l'accent mis sur l'entrepreneuriat par les gouvernements qui tentent ainsi de transférer aux entreprises la responsabilité de la création d'emplois et, d'autre part, la proportion importante de petites entreprises dans la société (ministère canadien de l'industrie et du Commerce 1988), il n'est pas surprenant de constater que malgré son jeune âge le domaine de l'entrepreneuriat est aujourd'hui en pleine phase de croissance.

Ce phénomène s'accompagne également de profondes transformations sociales dans l'ensemble de l'Occident (Amérique du Nord et Europe), notamment en ce qui a trait à la création accrue d'entreprises par des femmes. Au Canada, par exemple, le nombre de femmes entrepreneures a progressé, depuis les années 70, trois fois plus rapidement que le nombre d'hommes entrepreneurs (Cohen 1989). En 1986 les femmes entrepreneures représentaient 24% des entreprises canadiennes (ministère canadien de l'Industrie et du Commerce 1988). En France 30% des entreprises qui sont créées aujourd'hui le sont par des femmes et ces dernières forment 26% de toutes les entreprises françaises (*Le Nouvel Economiste 1996*). Le même phénomène s'est produit dans d'autres pays tels les Etats-Unis, l'Angleterre et l'Australie (Brush, 1992; Daly, 1991; Barrett, 1994). Cette présence féminine en affaires n'est certes pas négligeable puisqu'en 1988, on a estimé à 250 milliards leur contribution à l'économie américaine depuis 1983 (*New Economic Realitie, 1988*).

Malgré ce nombre accru d'entrepreneurs féminins et leur impact sur l'économie ainsi que sur la société en général, les recherches en entrepreneuriat rapportent que les entreprises

menées par des femmes sont souvent moins performantes que celles appartenant à des hommes (Rosa et al., 1994; Fisher et al., 1993; Brush, 1992; Fisher, 1992; Aldrich, 1989; Longstreth et al., 1987; Scott, 1986; Millar, 1986; Cuba et al., 1983; Hisrich et Brush, 1983; Welsch et Young, 1982). L'ensemble de ces études laisse présumer que, pour un certain nombre d'entrepreneures, le profit et la croissance ne seraient pas les principaux motifs pour se lancer en affaires ou encore qu'il y a des facteurs qui empêchent les femmes de développer leur entreprise au même rythme que les hommes.

L'objectif de cette recherche était dans un premier temps, de mettre en évidence, à travers une revue de la littérature, les facteurs susceptibles d'expliquer la différence de performance observée entre les entreprises appartenant à des femmes et celles appartenant à des hommes, et, dans un deuxième temps, de vérifier auprès d'un échantillon d'entrepreneurs francophones du Nouveau-Brunswick et du nord-est de l'Ontario certains des résultats observés dans les recherches antérieures.

En général, les résultats obtenus au niveau des dimensions caractéristiques personnelles, caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion corroborent de près ceux obtenus lors d'études antérieures sur le même sujet. Les seules différences observées concernent le niveau plus élevé d'éducation postsecondaire chez les hommes entrepreneurs de notre échantillon, l'âge plus élevé des femmes qui gèrent une entreprise ainsi que utilisation plus importante des pratiques de gestion par les hommes que par les femmes.

Le style de gestion plus informel et moins hiérarchisé que fait état la littérature au sujet des femmes entrepreneures s'est manifesté chez les répondantes de notre échantillon puisque aucune relation n'a pu être observée entre les pratiques de gestion et les

femmes entrepreneures. Même constatation au niveau des dimensions caractéristiques organisationnelles et de la croissance chez les entreprises appartenant à des femmes où ni la taille de l'entreprise, ni le chiffre d'affaires n'ont démontré une relation quelconque avec les pratiques de gestion ainsi que le nombre d'années d'existence de l'entreprise.

Finalement au niveau de la performance, nos résultats ne nous ont pas permis d'affirmer que les entreprises appartenant à des femmes sont moins performantes que les entreprises appartenant à des hommes. À ce sujet, même si le chiffre d'affaires s'est révélé nettement à l'avantage des entreprises appartenant à des hommes, l'âge de l'entreprise nous indique que les entreprises appartenant à des femmes performant aussi bien que les hommes à ce niveau. Ce dernier point nous laisse croire en premier lieu que les objectifs d'affaires poursuivis par les femmes en affaires seraient différents de ceux des hommes et, en second lieu, qu'il est quand même possible pour les femmes entrepreneures qui poursuivent un mélange d'objectifs économiques et non économiques, de demeurer en affaires. Dans un même ordre d'idée, nos résultats suggèrent qu'il faudrait peut être se tourner vers d'autres critères pour évaluer les différences de performance observées entre les femmes et les hommes entrepreneurs. L'utilisation de mesures de performance qui tiennent davantage compte des caractéristiques particulières des femmes entrepreneures pourrait jeter plus de lumière sur l'explication des différences de performances observées chez les entreprises appartenant à des femmes.

Cette recherche comporte certaines limites. Premièrement le choix d'un questionnaire pour mesurer la fréquence des pratiques de gestion est discutable considérant le degré de subjectivité des réponses lié à la perception des répondants. L'observation directe des pratiques de gestion aurait donné

des résultats plus rigoureux. De plus, la performance économique a été mesurée par deux critères seulement : le chiffre d'affaires et l'âge de l'entreprise. Cette définition plutôt restrictive de la performance est circonstancielle puisque l'étude a été menée à partir d'une banque de données déjà existante. Une recherche comprenant des mesures multicritères de la performance économique et non économique serait souhaitable pour mieux comprendre le comportement des femmes en affaires.

Finalement le choix d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste limite la portée des conclusions de cette recherche et la validité externe de celle-ci. Cette recherche, malgré ses limites, constitue néanmoins une tentative d'en connaître davantage sur le comportement des femmes en affaires. Nos résultats auront permis de jeter un peu de lumière sur celles qui contribuent de plus en plus à l'épanouissement et au bien-être de notre société.

Professeur Yves Robichaud, Université Laurentienne, Faculté de gestion; Professeur Egbert McGraw, Faculté d'administration, Université de Moncton

Les gestionnaires des services linguistiques face à une nouvelle réalité



Lyse Brousseau



Suzanne Robidoux

L'industrie de la traduction connaît depuis quelques années un nouvel âge d'or. L'explosion de la demande due à l'omniprésence d'Internet et à la mondialisation des marchés constitue un nouveau défi pour les gestionnaires, qui doivent repenser leur rôle.

La nouvelle réalité des gestionnaires de services linguistiques ou de traduction est façonnée par des préoccupations bien d'aujourd'hui : positionnement du service au sein de l'entreprise, paramètres de rendement, qualité du service à la clientèle, progrès technologiques et gestion des ressources humaines.

En effet, le cadre de gestion des services linguistiques a radicalement changé ces dernières décennies : il y a 20 ans encore, le gestionnaire d'un service de traduction mettait essentiellement l'accent sur le contrôle de la qualité, le respect de la culture de l'entreprise et la promotion de l'image de marque de celle-ci. Aujourd'hui, son attention doit nécessairement porter sur le respect de délais de plus en plus courts imposés par l'instantanéité des communications à l'ère d'Internet et aussi de budgets restreints en ces temps où les intérêts de l'actionnaire priment ; il lui faut aussi composer avec une insuffisance croissante de ressources qualifiées.

Les responsables de services linguistiques ont donc dû évoluer et adapter leurs méthodes de gestion. Ces gestionnaires, qui avaient dans la plupart des cas une formation initiale de langagier,

ont dû acquérir des compétences en gestion, puis trouver comment les appliquer aux domaines particuliers de la traduction, de la terminologie et de l'interprétation afin de répondre aux nouvelles exigences budgétaires et financières.

Un des exemples les plus éloquentes de cette évolution du cadre de gestion a été la conversion du Bureau de la traduction en organisme de services spéciaux, qui est assujéti à une entente en matière de résultats financiers notamment. Le même phénomène a pu être observé dans le secteur privé. Si la transformation des services linguistiques de ce secteur est moins documentée, elle n'en a pas moins été marquante : beaucoup de services pionniers ont été supprimés, et d'autres sont devenus des services hybrides, grandement tributaires des fournisseurs externes. Parallèlement, on a assisté à la création de nombreux cabinets de traduction.

Voyons donc quels défis se présentent au gestionnaire actuel de services linguistiques compte tenu de la nouvelle réalité dans laquelle il évolue.

Positionnement et rendement des services linguistiques d'entreprise

Pour parvenir à bien positionner son service, le gestionnaire doit sans cesse en faire la promotion, veiller à être intégré au processus décisionnel

touchant l'ensemble des projets auquel son équipe prendra part et amener la direction de l'entreprise à considérer les membres de cette dernière comme détenteurs d'une compétence organisationnelle essentielle et stratégique, indissociable de l'activité de communication.

Le gestionnaire doit être bien au fait des enjeux stratégiques et financiers de l'entreprise, d'où l'importance d'assister aux réunions des comités stratégiques. Il doit en outre rencontrer ses clients à intervalles réguliers, surtout au moment de l'établissement du plan d'activité et du budget de l'entreprise, afin de déterminer précisément quels seront les projets prioritaires et ainsi de bien harmoniser les objectifs de son équipe à ceux de l'entreprise.

Par ses efforts de positionnement, le gestionnaire amènera la direction à considérer d'autres paramètres que le coût au mot pour évaluer le rendement de l'équipe. En effet, cette mesure largement utilisée dans l'industrie de la langue comme base de comparaison de l'efficacité d'un service, ignore de nombreux facteurs et peut conduire à des conclusions erronées si elle n'est pas analysée en tenant compte d'autres indicateurs de performance, notamment la satisfaction de la clientèle, l'exactitude des traductions et le respect des délais.

La qualité du service à la clientèle

L'importance capitale accordée dorénavant au service à la clientèle est sans contredit une autre modification majeure du contexte de gestion au cours des deux dernières décennies. Pour les clients d'un service linguistique, en règle générale, qualité rime d'abord avec rapidité, puis avec exactitude. Le défi que pose la définition des critères de qualité et leur satisfaction est de taille : peu de clients sont en mesure de juger des délais nécessaires à la production d'un travail exact et de qualité, qui appuiera l'image de marque de l'entreprise - souci que devrait normalement comprendre et partager le client, dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Outre ses devoirs d'éducation en matière de délais et de niveaux de qualité acceptables, le gestionnaire doit amener ses clients à reconnaître que le coût optimal n'équivaut pas nécessairement au coût le plus bas, et aussi les

convaincre des avantages de la planification et d'une véritable relation de partenariat.

La sous-traitance

La sous-traitance est depuis longtemps une réalité des services de traduction ; l'ampleur du recours aux fournisseurs externes varie essentiellement selon la philosophie générale de l'entreprise. À cet égard, le gestionnaire doit démontrer l'importance du maintien de ressources internes pour garantir une qualité constante des communications et la transmission fidèle de la culture d'entreprise, d'où la pertinence d'un positionnement adéquat.

Par ailleurs, le recours à la sous-traitance implique l'établissement d'un équilibre approprié entre les ressources externes et les ressources internes, et, la encore, la formulation de critères en matière de contrôle de la qualité. L'établissement de partenariats durables entre le gestionnaire et les ressources externes est capital également.

La gestion des ressources humaines

Recruter des ressources qualifiées

La difficulté de recruter des ressources qualifiées en traduction est amplifiée par l'augmentation de la demande, le vieillissement des effectifs et le peu de valorisation de la profession. Par ailleurs, en raison du recours accru à la sous-traitance, le gestionnaire recherche de plus en plus des personnes qui, outre leurs compétences en traduction, sont aussi aptes à assumer des fonctions de gestionnaire de projets et à relever le défi de la technologie.

De plus, il existe un écart entre les attentes des employeurs à l'égard des finissants et le contenu des programmes de formation universitaire. Mentionnons toutefois que, ces dernières années, l'ensemble de l'industrie a convenu de l'urgence de ce problème et de la nécessité d'y apporter des solutions.

Fidéliser le personnel

Dans ce contexte de rareté des ressources qualifiées, le gestionnaire doit sans conteste chercher à obtenir l'engagement de son personnel. Selon une recherche récente menée par la

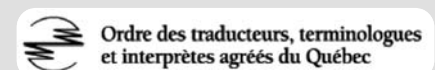
société de conseillers de direction Towers Perrin, le lien perceptible pour le salarié entre les mandats qui lui sont confiés et les résultats de l'entreprise est un puissant élément de motivation. Le gestionnaire joue un rôle important dans la transmission des objectifs globaux de l'entreprise à son personnel, dans le lien qu'il établit entre ces objectifs et le travail fait par le groupe, et enfin dans la valorisation de ce travail par la direction.

La qualité du milieu de travail, une rémunération appropriée, la souplesse des aménagements du temps de travail (temps partiel, télétravail, heures flexibles) et la conciliation travail-famille sont également des facteurs importants de motivation dont le gestionnaire doit tenir compte.

Trouver ressources et soutien

Les défis du gestionnaire sont de taille et, pour les relever, ce dernier doit lui-même trouver les ressources et le soutien dont il a besoin. Il n'existe en effet pas de formation proprement dite en gestion de services linguistiques. La plupart des gestionnaires de services de traduction sont en poste depuis longtemps, et ils ont acquis leurs compétences d'administrateur à la fois sur le tas et par des efforts personnels de perfectionnement.

On pourrait envisager d'inclure à la formation de premier cycle en traduction des notions de gestion. Mais plus souhaitable encore serait la mise sur pied d'un programme de second cycle où seraient abordées les questions de positionnement d'un service au sein de l'entreprise, de l'amélioration de la rentabilité, du prix de revient, des meilleures pratiques, des aspects comptables, etc.



*Lyse Brousseau et Suzanne Robidoux,
Ordre des traducteurs, terminologues
et interprètes agréés du Québec
(OTTIAQ)*



Marketing en ligne

L'objectif du marketing en ligne, c'est de promouvoir votre site Web commercial d'une façon qui attire les bons visiteurs et les incite à communiquer avec vous et à acheter vos produits et services.

Une entreprise peut utiliser une variété de techniques de marketing en ligne pour promouvoir et annoncer son site Web et ses produits. Avant d'amorcer la promotion de votre site cependant, assurez-vous que certains éléments fondamentaux du succès sont déjà en place. En effet, votre site doit être ergonomique et refléter l'image de votre entreprise, et les systèmes du service à la clientèle doivent être fonctionnels.

Voici un rapide survol de différents types de visiteurs qui viendront à votre site et des techniques qui vous permettront de maximiser l'achalandage de chacun :

Les visiteurs directs

Il s'agit de toute personne qui tape votre nom de domaine dans son navigateur pour se rendre directement à votre site.

Les trois stratégies ci-dessous sont souvent utilisées pour accroître les visites directes :

- un nom de domaine facile à retenir
- la publicité et les activités de promotion hors ligne
- le marketing viral

Les visiteurs qui vous trouvent grâce à un moteur de recherche

Il s'agit de toute personne qui fait une recherche sur le nom de votre entreprise, vos produits et vos services. Il existe différents types de moteurs de recherche et chaque type a sa façon propre de trier et d'afficher les résultats. Il est donc important de :

- vous assurer que vos pages Web sont correctement codées et optimisées pour les moteurs de recherche;
- faire inscrire votre site auprès des principaux moteurs de recherche;
- connaître les diverses options payantes pour améliorer le placement de votre site.

Les visiteurs qui ont cliqué sur un hyperlien

Il s'agit de toute personne qui se rend à votre site à partir d'un autre. Voici quelques astuces pour accroître le nombre de liens menant à votre site. Placez des :

- liens gratuits sur les sites des chambres de commerce, des gouvernements, des fournisseurs et des clients;
- liens payants sur les sites d'associations industrielles, de ressources, de centres commerciaux virtuels et de répertoires Internet;
- bandeaux publicitaires dans des endroits virtuels stratégiques où votre clientèle cible les verra;
- annonces dans les listes de diffusion de groupes d'intérêts précis.

Les visiteurs qui répondent à un courriel ciblé

Il s'agit de toute personne qui clique sur un lien dans un message publicitaire. Utilisé d'une manière appropriée, le

Employers

Whether you are looking for early-career or more experienced candidates, **Management Careers** offers you specialized tools and services to help you reach qualified candidates, and post jobs so that you can find your new hires quickly and easily!



visit us today at www.cim.ca

Employeurs

Que vous soyez à la recherche de candidats en début de carrière ou chevronnés, **Carrières de gestion** vous offre les outils et les services spécialisés qui vous aideront à communiquer avec des candidats qualifiés et à afficher des postes afin de trouver vos recrues rapidement et sans tracas!

rendez-nous visite www.cim.ca

courriel ciblé est une stratégie de marketing qui peut donner des résultats étonnants. Les indications d'acheteurs possibles, les nouveaux clients et les ventes qui en résulteront peuvent varier, en qualité et en nombre, suivant divers facteurs, dont :

- la qualité de votre liste de diffusion;
- la qualité de l'information dans le courriel envoyé;
- la vérification continue des résultats.

Avant d'amorcer une campagne de promotion par courriel, il faut résoudre deux problèmes :

1. la gestion des listes;
2. les pourriels et le respect du droit à la vie privée.

Quand les gens acceptent de recevoir vos courriels, on appelle cela du « marketing autorisé ». Plus une liste s'accroît cependant, plus elle devient difficile à gérer. Il peut alors être avantageux d'utiliser un logiciel qui vérifie les résultats d'envoi, gère les messages retournés, ajoute les adresses de personnes ayant accepté de recevoir du courriel et enlève celles de gens que cela n'intéresse plus, et ce, d'une façon automatisée.

La protection des renseignements personnels est devenue une question très importante en raison de la prolifération des pourriels et des méthodes de plus en plus perfectionnées que l'on utilise pour les envoyer. Afin de respecter le droit à la vie privée, nombre d'organismes et d'entreprises ont adopté les principes généralement admis suivants :

- publication de leur politique sur le respect du droit à la vie privée;
- publication des méthodes utilisées pour recueillir des adresses électroniques et les gérer;
- engagement à ne pas partager les adresses recueillies avec des tiers;
- engagement à ne pas afficher en ligne les adresses électroniques et autres renseignements personnels recueillis.

Techniques de pointe

Le marketing en ligne comporte un éventail de techniques avancées. En voici certaines :

- les programmes d'affiliés,
- le recours à des revendeurs,
- les enchères,

- les sondages,
- le marketing à canaux multiples.

Pour mesurer l'efficacité d'un site Web, il est utile de pouvoir vérifier le nombre de visiteurs qu'il reçoit. Pour évaluer le succès d'une campagne de marketing en ligne cependant, il faut recueillir des données statistiques plus détaillées.

Votre campagne de marketing en ligne sera plus efficace si vous la préparez avec soin. Voici quelques points de réflexion pour vous aider à raffiner votre stratégie de marketing :

1. Quelle est votre stratégie commerciale?
2. Définir vos objectifs.
3. Élaborer une stratégie cohérente.
4. Élaborer un plan de mise en œuvre.
5. Faire des études pour étayer votre plan et le mettre à l'essai.
6. Mesurer les résultats.

Source: Industry Canada
strategis.gc.ca





L'utilisation d'Internet en situation de crise

La publication directe sur un réseau mondial, combinant accessibilité et instantanéité, offre un potentiel énorme. Dans les situations d'urgence ou de crise, ces caractéristiques prennent une importance stratégique déterminante. Internet marque un des tournants les plus importants depuis l'apparition de l'imprimerie en ce qui touche le partage de l'information et la démocratisation des connaissances. Cette nouvelle technologie constitue le premier outil de communication de masse pouvant être contrôlé par l'organisation. Son importance grandissante en fait, par ailleurs, un élément incontournable de toute stratégie de gestion de crise.

Possibilités d'Internet

Les sites de l'organisation (Web, Intranet et Extranet), les courriels et les listes de diffusion, les forums de discussion et les blogues constituent un ensemble d'outils ouvrant un large éventail de possibilités. De manière générale, Internet contribue à l'amélioration des communications des organisations dans quatre principaux domaines.

- Aide l'organisation à créer des relations avec ses publics.
- Permet d'offrir à divers publics une variété d'information et de services.
- Permet une communication plus facile et plus rapide avec les médias.
- Donne les moyens de répondre aux critiques ou de corriger les informations erronées.

Internet présente, par ailleurs, une caractéristique unique, intégrant à la fois un nouveau système d'échange point à point et un nouveau système de diffusion médiatique. Le système d'échange

point à point facilite la communication bidirectionnelle (ou multidirectionnelle). D'autre part, utilisé comme système de diffusion médiatique, Internet fait de chaque point de réception un point de diffusion potentiel.

C'est cette dernière particularité qui bouleverse le plus les usages des systèmes de communications. Autrefois réservées aux grandes organisations en raison des coûts élevés, les stratégies et les moyens de communication de masse (publicité télévisée et radiophonique, envoi massif de courrier, etc.) sont maintenant à la portée des individus et des groupes de toutes tailles. Un individu peut déployer, avec une intensité et une efficacité comparable, une stratégie de communication de masse sur le Web et ainsi rejoindre les mêmes publics qu'une organisation de grande taille. Il faut toutefois dire qu'en raison de l'immensité du réseau et de la diversité des points de vue, rares sont les individus pouvant monopoliser le public derrière leurs opinions et affecter les centres de pouvoir.

De plus, Internet est le premier moyen de relations publiques de masse qui permet aux messages de passer directement de l'organisation aux publics sans être soumis à la fonction de « contrôle d'accès » des autres médias de masse. C'est, selon cette logique, le premier moyen de relations publiques de masse contrôlé, c'est-à-dire où le destinataire contrôle le contenu qui atteint les destinataires. Le contexte de présentation, le contenu et la diffusion sont entièrement contrôlés. Ainsi, contrairement aux autres médias de masse, les messages de l'organisation peuvent être transmis selon les paramètres dictés par la situation, sans filtrage par des intermédiaires. Cette distinction fait d'Internet un outil au potentiel énorme pour les stratégies en relations publiques.

Avantages

- Source d'information centralisée
- Interactivité et instantanéité
- Démocratisation de la communication
- Surveillance environnementale

Risques

- Rumeurs
- Atteintes aux actifs numériques - Hallahan (2004) énumère cinq sources de risques potentiels concernant les actifs numériques d'une organisation : les opposants (attackers), les pirates (crackers), les escrocs (rogues), les voleurs (thieves) et les badauds (lurkers).

Gestion de crise sur le web

L'usage d'Internet peut être approché selon quatre modes d'utilisation s'appliquant directement au contexte de crise : prospection, diffusion médiatique, communication point à point et transaction. Le mode **prospection** est caractérisé par la recherche d'informations et la vigie sur la Toile. Le mode **diffusion médiatique** est caractérisé par toutes les opérations visant la diffusion d'informations à un large auditoire sur Internet. Le mode **communication point à point** est caractérisé par l'utilisation d'Internet de manière bidirectionnelle, ou de personne(s) à personne(s), lors d'échanges d'informations. Le mode **transaction** est caractérisé par l'échange de produits ou de services ainsi que la conclusion d'ententes ou d'engagements dans le cadre d'une relation client-fournisseur.

Diffusion médiatique - En mode de diffusion médiatique, Internet permet de rejoindre un large auditoire. Il offre aux organisations la possibilité de contrôler

complètement l'information diffusée, de le faire de manière continue, et ce, à des coûts relativement peu élevés.

Lors de la première étape de la gestion de crise, soit la prévention, hors de la phase aiguë de la crise, l'organisation diffuse l'information usuelle sur son site. Durant cette période, l'organisation peut également être appelée à utiliser Internet en mode de diffusion médiatique afin de désamorcer des déclencheurs potentiels de crise. Par exemple, lorsqu'une rumeur surgit, le site de l'organisation permet de diffuser des démentis ou des correctifs.

À la seconde étape de la gestion de crise, la préparation, l'organisation verra à la planification et la création des structures et des contenus de ses sites Web en vue de la diffusion d'information en temps de crise. Un aperçu des contenus à préparer est proposé un peu plus loin.

Durant l'étape de réaction, au coeur de la crise, l'utilisation d'Internet en mode de diffusion médiatique prend une importance déterminante. La transmission d'informations factuelles, en continu, aux divers publics touchés, constitue un facteur majeur de réduction

des incertitudes et de stabilisation de la situation. Une organisation bien préparée pour diffuser des informations pertinentes aura plus de chance de maintenir le contrôle de l'agenda et ainsi s'assurer de l'uniformité et de la validité des informations transmises. En occupant activement l'espace médiatique que permet le Web, l'organisation contribue à réduire l'importance des rumeurs.

À l'étape finale de la crise, l'adaptation, les gestes posés par l'organisation en réponse à la crise peuvent être exposés et expliqués aux parties prenantes par l'entremise du site Web. Les chercheurs suggèrent que les causes de la crise et les actions entreprises pour éviter qu'elle ne se répète fassent l'objet d'une communication régulière et transparente.

Site Web en situation de crise

L'efficacité doit être privilégiée en temps de crise, c'est-à-dire la facilité et la rapidité de la mise en ligne, de la modification et de la mise à jour des contenus. En situation de crise, certaines informations doivent se retrouver sur le site Web de l'organisation.

L'information peut être regroupée sous trois grandes catégories.

- Informations factuelles concernant la crise.
- Information concernant les personnes à risque.
- Les communications de l'entreprise.

Il est important que les messages diffusés soient harmonisés. Les mêmes informations doivent être transmises à tous les publics, bien qu'à des degrés de précision pouvant varier.

Pierre Bérubé, Jonathan Martel et Sophie Perreault, Chaire en relations publiques, Université du Québec à Montréal

www.crp.uqam.ca/pages/recherche/linet/index.html

Is this Your Copy of Canadian Manager?

If not, make sure that you are keeping up to date on the latest management trends and practices by getting your own personal subscription to **Canadian Manager**.

YES, please send me:

- A 2 year subscription at \$28.00 (outside Canada \$39.00) + 7% GST (Canada Only)
 A 1 year subscription at \$20.00 (outside Canada \$26.00) + 7% GST (Canada Only)

Payment Enclosed Please invoice me

Name _____

Title _____

Address _____ Apt. _____

City _____ Province _____ Postal Code _____

Contact: **CANADIAN MANAGER**

GST # R127177145

Contact:

Manager
CANADIAN
CANADIEN

250 CONSUMERS ROAD
 SUITE 301
 TORONTO, ONTARIO
 M2J 4V6

(416) 493-0155

1 (800) 387-5774

Fax: (416) 495-8723

E-mail: office@cim.ca

Website: www.cim.ca



Member Exclusive Insurance Benefit Programs

Home & Auto Program



AVIVA Traders – Canada's *Best Group Insurer*, offers

- Accident Forgiveness Assurance
- 24-hour Roadside Assist
- Broad Coverage



Call 1 877 787 7021

Ontario Residents call 1 800 663 6828

"...saved \$190 on my premium"
CM of Mississauga

Group Benefit Program



**Desjardins
 Financial Security**
 life, health, retirement

"pound for pound, this is the best value in Canada"

Insurance Group – Canada's *leading* healthcare insurer

Health	UNLIMITED Drug and Healthcare in Canada
+	\$1,000,000 Emergency Travel
Dental	
Life	+ AD&D \$100,000 inclusive!
Disability	and Weekly Income benefit
Critical Illness	Up to 50% savings from non group policies

Call 1 800 663 6828



...brought to you by



WWW.LMS.CA/CIM

Registered Retirement Savings Plan Contributions

Canadian taxfilers increased their contributions to a Registered Retirement Savings Plan (RRSP) in the 2004 tax year for the second year in a row. At the same time, the number of contributors rose slightly.

Contributions totalled nearly \$28.8 billion, up 4.5% from 2003, which followed a 1.8% increase the year before. This turnaround in contributions followed two years of declines.

A total of 6,002,350 taxfilers contributed to an RRSP in 2004, a slight 0.9% gain from 2003. This upturn halted a decline in contributors which had occurred each year following a peak in 2000 when almost 6.3 million people made a contribution. Data came from income tax returns filed in the spring of 2005.

To be eligible to contribute to an RRSP, a taxfiler must have either new room as a result of qualifying income from the previous year (generally employment income), or unused room from earlier years.

(Source: www.statcan.ca)

Gross Domestic Product

The Canadian economy advanced 0.2% in July following a 0.3% increase in June. Growth in July was concentrated in mining, oil and gas extraction and exploration, retail trade, and transportation industries. The oil and gas industry was spurred by a further increase in already high oil prices. However, economic activity was hampered by declines in manufacturing, wholesale trade and utilities.

Industrial production (the output of mines, utilities and factories) increased 0.3% in July. Declines in manufacturing (-0.3%) and utilities (-2.5%) were more than offset by a 3.6% surge in the mining, oil and gas extraction sector, where high crude oil prices coupled with the end of a labour dispute helped push the growth. Electricity generation contracted 3.1% following a 4.1% increase in June, boosted by a heat wave in Central Canada. In the United States, the index of industrial production increased 0.1% on the strength of manufacturing and utilities, while output of mining receded.

(Source: www.statcan.ca)

Consumer Price Index

The 12-month change in the All-items index excluding energy remained stable at 1.6%, while the 12-month change in the All-items index (CPI) jumped to 3.4%. This 12-month change represents a significant increase compared to the 2.6% advance recorded in August 2005. For the past year, the 12-month change in the All-items index excluding energy has been between 1.4% and 1.7%.

The strong increase in the 12-month change in the All-items index was due mostly to higher gasoline prices. A large price increase for gasoline played a substantial part in the rise in the 12-month percentage change to 34.7% compared with 20.1% in August.

Like the All-items index excluding energy, the All-items index excluding the eight volatile components as defined by the Bank of Canada remained stable. The 12-month percentage change remained at 1.7% in September and has not risen above 2% since December 2003.

(Source: www.statcan.ca)

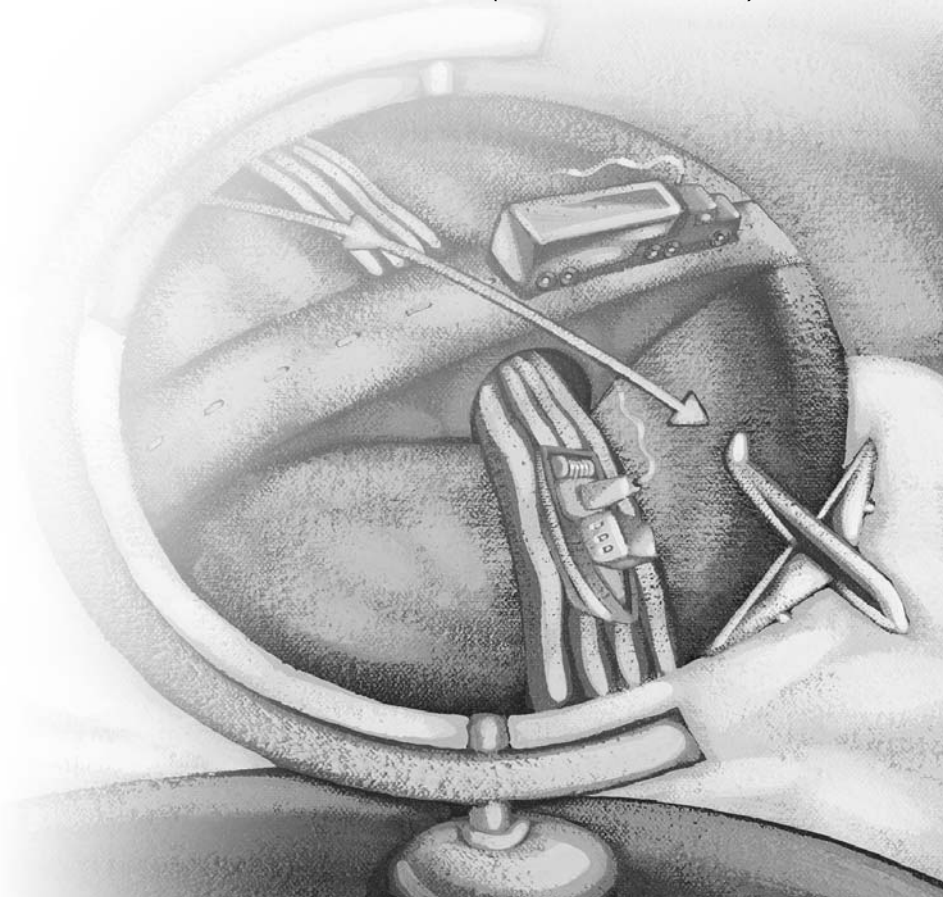
Canadian Productivity

Small annual improvements in productivity growth, if sustained, add up to substantial improvements in living standards over time. A 2% compound annual increase in output per worker implies that it doubles in about 35 years.

Productivity growth improved in the 1990s, though this performance still remained below that of the early 1960s. This improved performance will need to be sustained, and even bettered, if the Canadian economy is to meet the aspirations of Canadians and to increase the living standards of current and future generations. Labour productivity for the Canadian business sector rose at an annual average rate of 2.0% between 1961 and 2004.

Real gross domestic product (GDP) increased by 3.9% over that period. Productivity growth has accounted for more than half of the increase in Canada's output over the past four decades. Real GDP per person in 2004 was over 2.9 times higher than in 1961. Productivity growth accounted for 80% of that increase.

(Source: www.statcan.ca)



New Accreditations

F.CIM	Hons	Branch
Ronald Betournay		OTT
Dennis Joseph Sokul		EDM
P.Mgr.		
Catherine Gagné		TOR
Ross Kelly		EDM
C.S.M.		
Noor Abou-Grad		HAL
Adil Al-Kindi		HAL
Mundhir Al-Kindi		HAL
Sami A. Arafeh		SAR
Shauna Boudreau		HAL
Nowella Brown		NTL
Mary D. Cosyng		LON
Colin Fowler		HAL
Tamara Gosbee		HAL
Ricky Knockwood		HAL
J. A. Éric P. Leitner		OTT
Rhonda MacDonald		HAL
Willena MacEachern		HAL
May O'Toole		HAL
Sambath Peou		OTT
Beth Proven		WPG
Racheal Sukhnanan		TOR
Gene Traverse		OTT
Deshante Tuckett		HAL
Mokshi Virk		TOR
Lois Warden		LON
C.I.M.		
Jackson Ho		EDM
Linda Diane Joseph		CPB
J. A. Éric P. Leitner		OTT
Thomas A. MacNeil		CPB
Sambath Peou		OTT
Sharen Margaret Robinson ✓		GRV
Mark Van Ryswyck		LSI
Gene Traverse		OTT
Andrea Williston		GRV
Keiko Yamashita		BC

Pavan Kumar Aailneni
Noor Abou-Grad
Erin Ackles
Tracey Acs
Adil Al-Kindi
Mundhir Al-Kindi
Haruna Amid
Victor Amorim
Nick Ampas
Blair Anderson
Sami Arafeh
Kim Archer
Raja Ashraf
Katherine Athanasiou
Nicholas Donald Bagatin
Rajinderpal Singh Bajaj
Ron Ballendine
Leslie Beattie
Susanne Beattie
Elizabeth Jane Bergman
Diane Elaine Beswitherick
Ronald Betournay
Michael Pierre Boisvenue
John-Michael Boothby
Shauna Boudreau
Patrick Breau
David Broadhead
Carol Buchberger
Andrew Burgess
Kevin Burns
Zeny Catipi
Colleen Champion
Yvonne Cheng
Dale Churchill
Anna Cianci
Lynn Coakley
Natasha Connolly
David James Cook
Claudine Carla Davis-Rose
Jacob Dawe
Andrea De Vito
Eugene Henry Edward Dubowski
Sharil Edwards
Manuel Esteras
Derrick Evers
Francesco Felicioni

New Members

Jason Daniel Forbes	Isobel Nicholson
Hanna Forfa	Megan M. O'Donnell
Colin Fowler	Monica Olanski
Anita Frew	Rosemarie Ortiz
Catherine Gagne	May O'Toole
Tamara Gosbee	Dale Oviatt
Ryan Gosling	Bharat Patel
Brian Gray	Dharmendra Kumar Patel
Sabrina Guyard	Michael Pearse
Mohammad Hoque	Sambath Peou
Michael Huber	Susan Phipps
Michele Johnson	Melissa Poirier
Sudhir Kakkar	Sestilio Ponzi
Irene Kamchen	SK Premaratne
Ross Kelly	Sharon Pringle
Zulaikha Khurram	Jeremie Priso-Wandja
Miroslaw Kicek	Roger Proulx
Ricky Knockwood	Gene Pytlinski
Srinath Krishnareddygar	Jennifer Raby
Bernard Landry	Robert Jakob John Reid
Jody Larson	Douglas Bruce Roberts
Micheline LeBlanc	Sharen M. Robinson
J. A. Éric Leitner	Markos Salman
Peter Li	Jaiakashdeep Sandhu
Kim Lumley	Gurudas Sawant
Krzysztof Lyjak	Margo Seguin
Holly Macdonald	Anup Sengupta
Jennifer-Lynn MacDonald	Kathy Simpson
Rhonda MacDonald	Vidya Lalita Singh
Willena MacEachern	Deborah Sleeth
Michael Machold	Michael Smyth
Thomas A. MacNeil	Caswell Anthony Steven
Eliza MacWilliams	Sherri Stillman
Rayel Manary	Racheal Sukhnanan
Ruth Marks	R. Lise Taplin
Jennifer Ann Martin	Julian Thadathil
Ahmad Hambali Masri	Ravi Thakur
Abdalla Massani	Christopher Tiller
Varghis Matthew	Olalekan Tomori
Lori Ann McCarthy-Moore	Eugene Traverse
Richard McLagan	Deshante Tuckett
Chris McLenaghan	Gordon Walsh
Tony Nacimiento	Ron Walsh
Muhammad Nadeem	Thomas Wong
Patience Ncube	Jordan Matheson Young
Sandra Ncube	David Zefkil

Perfect Phrases for Documenting Employee Performance Problems

Anne Bruce
McGraw-Hill Ryerson
www.books.mcgraw-hill.com
ISBN: 0-07-145407-1
\$12.95 Cdn; 130 pages; (paperback)

This is an easy access guide to help managers identify performance issues, prepare concise documentation of those problems and provide practical and helpful feedback to employees. This quick reference tool covers a wide variety of performance issues including communications skills and punctuality; decisions making, empowerment and delegation; technical skill development; people skills and relationship-building; mentoring and customer care; attitude and conflict resolution; creativity and innovation; meeting deadlines; leadership and negotiation skills; as well as appearance, self-esteem and confidence.

The McGraw-Hill 36-Hour Course – Business Writing and Documentation

Kenneth W. Davis
McGraw-Hill Ryerson
www.books.mcgraw-hill.com
ISBN: 0-07-144127-1
\$26.95 Cdn; 209 pages; (paperback)

This text helps readers manage writing skills through a proven 12-step program. From knowing your audience to effectively delivering the message, from writing better e-mails and memos to creating more concise reports, this text shows business professionals of all levels how they can improve their writing in order to become more effective at their jobs. The book takes readers through the 12 steps with hands-on exercises, self-tests and expert insights. It also introduces the tools and techniques of how to quickly collect and organize the information required; engage readers' attention by choosing stronger nouns and verbs; eliminate non-specific words and phrases; use "turn signals" to guide the reader from sentence and sentence; manage online and cross-cultural writing; as well as focus first on getting each project written before concerning it right.

The Fine Art of Small Talk

Debra Fine
Hyperion, 2005
www.hyperionbooks.com
ISBN: 1-4013-0226-2
\$22.95 Cdn; 202 pages; (hardcover)

This book provides readers with insights about how to mingle with people effectively at upcoming business gatherings. It uses practical advice and conversation cheat sheets to teach people how to start a conversation even when there seems to be nothing to say; avoid the foot-in-mouth disease; stable shaky knees and dry sweaty palms; prevent pregnant pauses and awkward silences; adopt listening skills; approach social functions with confidence; feel more at ease at parties, meetings, job interviews and trade shows and turn every conversation into an opportunity for success.

Managerially Speaking - A Common Sense Approach to Business Leadership

Marcel Gingras
Marcel Gingras Consulting Services Inc. (MGCSI)
www.mgcsi.ca
ISBN: 0-9737577-0-1
\$24.95 Cdn; 163 pages; (paperback)

A guide for organizational management and leadership, this book deals with the practical aspects of implementing a cohesive strategy to make the most of the human side of any organization. It draws the connection that will help readers put management concepts into every day practice. It examines organizational issues and the practical ways to support an organization as it focuses on thriving. From incentive compensation, the team approach and living a vision, to communications, internal politics, "leaky" machinery and creativity, the book offers an easy-to-comprehend approach to a wide range of current day business challenges.

Top 10 New Technologies for Internal Communicators

Shel Holtz
Melcrum Publishing
www.melcrum.com
ISBN: 0-9547741-5-9
\$395 Cdn; 80 pages; (paperback)

New technologies have always driven improvements in corporate communications by making information storage, access and delivery more efficient and cost-effective. This book teaches readers how to effectively use "RSS feeds", benefit from using "blogs" and getting them right, operate "wikis" as an option of interactive

media, save time and money with "podcasting", solve internal communications problems with "social networking", help employees save time with research using "social tagging", improve quality and cost-efficiency by using "Skype" and to make the most of online video and streaming multimedia.

Communication marketing : Une perspective intégrée

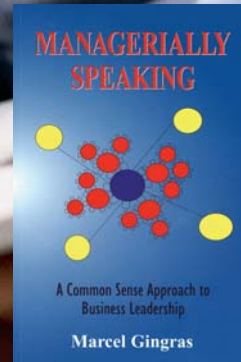
George E. Belch, Michael A. Belch, Michael A. Guolla, Pierre Balloffet, François Coderre
Chenelière McGraw-Hill
www.cheneliere-education.ca
ISBN: 2-7651-0281-3
89,95\$ Cdn; 652 pages; (paperback)

Cet ouvrage présente l'ensemble des outils de communications marketing dont disposent les gestionnaires pour faire connaître leurs produits. Résolument contemporain et adapté à la réalité québécoise, il aborde l'activité communicationnelle sous un angle global et insiste sur la nécessité d'adopter une stratégie marketing intégrée. Les 18 chapitres explore six thèmes principaux : les principes de la communication marketing intégrée, le consommateur, la construction du message, la communication du message, les activités de soutien au message, les outils d'évaluation et les enjeux.

Introduction aux systèmes d'information : Un outil essentiel pour l'entreprise branchée, 2^e édition

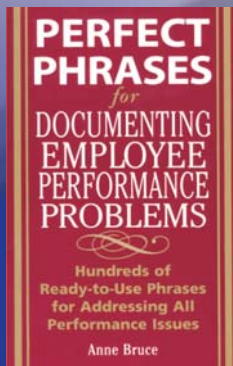
James O'Brien
Chenelière McGraw-Hill
www.cheneliere-education.ca
ISBN: 2-7651-0102-7
79,95\$ Cdn; 577 pages; (paperback)

Déjà dans sa deuxième édition, cet ouvrage intègre pleinement les notions liées aux télécommunications et au commerce électronique. L'auteur illustre de façon réaliste l'impact de la mondialisation du monde des affaires sur les organismes à l'aide de nouveaux cas en entreprise, ainsi que d'un nouveau chapitre sur le développement des bases de données relationnelles et leur mise en œuvre grâce au système de gestion ACCESS. Des outils de présentation PowerPoint sont aussi offerts pour chaque chapitre.



Managerially Speaking - A Common Sense Approach to Business Leadership

Marcel Gingras
Marcel Gingras Consulting Services Inc. (MGCSI)
www.mgcsi.ca
ISBN: 0-9737577-0-1
\$24.95 Cdn; 163 pages; (paperback)



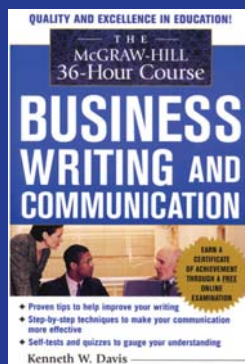
Perfect Phrases for Documenting Employee Performance Problems

Anne Bruce
McGraw-Hill Ryerson
www.books.mcgraw-hill.com
ISBN: 0-07-145407-1
\$12.95 Cdn; 130 pages; (paperback)



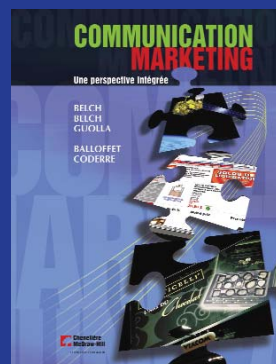
Top 10 New Technologies for Internal Communicators

Shel Holtz
Melcrum Publishing
www.melcrum.com
ISBN: 0-9547741-5-9
\$395 Cdn; 80 pages; (paperback)



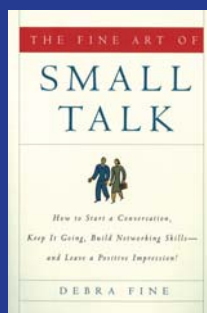
Business Writing and Documentation

Kenneth W. Davis
McGraw-Hill Ryerson
www.books.mcgraw-hill.com
ISBN: 0-07-144127-1
\$26.95 Cdn; 209 pages; (paperback)



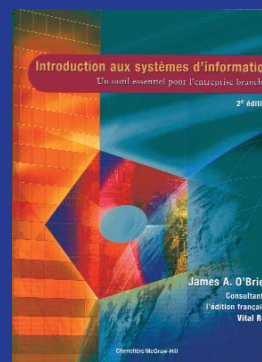
Communication marketing : Une perspective intégrée

George E. Belch, Michael A. Guolla, Pierre Balloffet, François Coderre
Chenelière McGraw-Hill
www.cheneliere-education.ca
ISBN: 2-7651-0281-3
89,95\$ Cdn; 652 pages; (paperback)



The Fine Art of Small Talk

Debra Fine
Hyperion, 2005
www.hyperionbooks.com
ISBN: 1-4013-0226-2
\$22.95 Cdn; 202 pages; (hardcover)



Introduction aux systèmes d'information : Un outil essentiel pour l'entreprise branchée, 2e édition

James A. O'Brien
Chenelière McGraw-Hill
www.cheneliere-education.ca
ISBN: 2-7651-0102-7
79,95\$ Cdn; 577 pages; (paperback)

GET ON YOUR GAME!



David Crisp, CHRP, CEO, Crisp Strategies Inc.

Come out to HRP AO's 2006 Annual Conference and learn how to deal with the tough stuff.

Join us for three action-packed days with over 2,000 delegates, 200 exhibitors and 100 sessions at the premier HR conference in Canada. Hear from top executives, consultants, authors, researchers and lawyers as they share their insights on today's top business issues: leadership and talent development, crisis management, high-performance cultures, accountability and ethics, measurement and much more.

At our expanded Trade Show you'll have the opportunity to check out all the players and get up-to-speed on the latest HR products, services and technology.

Plus, you'll enjoy our three evening events – The Conference Kick-Off, Having a Ball and Brain Waves – great opportunities to connect with others in the field.

Get into the action at HRP AO's 2006 Annual Conference and get on your game!

! Gain Winning Strategies – Star Keynote Speakers

David Ulrich,
The HR Value Proposition

Adrian Gostick & Chester Elton,
A Carrot a Day

Seth Godin,
All Marketers Are Liars: HR Professionals Need to Become Genuine Marketers, Not Liars

Marc & Craig Kielburger,
Me to We: Building a Socially Responsible Organization

Dr. Robert Rosen,
Global Literacies: Leadership Lessons from Around the World

Marcus Buckingham,
The One Thing You Need to Know

2006 Annual Conference

Metro Toronto Convention Centre | February 1 - 3, 2006 | www.hrpao.org/conf2006

