

*Lien entre le monde académique  
et le monde professionnel*



**RAPPORT 2018 - 2020**

**Life long success**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot du Pr Fadi El-Hage</b> .....	5
<b>Centre de Formation Professionnelle - CFP</b> .....	9
Mission	
Vision	
<b>Comité des responsables de la formation continue</b> .....	10
• Comité de pilotage du Centre de Formation Professionnelle .....	10
• Les formateurs / experts du CFP .....	11
• Témoignages .....	13
<b>Formations continues internes</b> .....	16
• Etat des lieux des formations continues à l'USJ .....	16
Visite des institutions .....	16
Enquête des besoins .....	16
Comité de pilotage .....	16
• Programme de leadership .....	17
Historique et présentation du programme .....	17
• Citizenship & Leadership for Peacebuilding (CLP) .....	18
<b>Formations continues externe</b> .....	19
• Programme CMA CGM .....	19
• Formation en collaboration avec le Campus du Liban-Sud et la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Sidon et du Sud-Liban	19
• Formation en collaboration avec la société BMB Smart	20
• Formation en ligne, en collaboration avec IFWE : Executive Certificate in Leadership	21
<b>Communication du CFP</b> .....	22
<b>Relecture de la phase de confinement due à la Covid-19</b> .....	22



## Mot du Pr Fadi El-Hage

Délégué du Recteur  
pour le développement professionnel



La formation continue professionnelle est, désormais, considérée comme l'un des principaux piliers du développement des institutions éducatives, des entreprises et de leurs employés, augmentant ainsi leur capacité d'adaptation aux évolutions technologiques, aux fluctuations du marché du travail ainsi qu'aux défis du monde de demain - un monde digitalisé, incertain et mouvant. Le Bureau de Développement Régional et des Programmes Externes, créé en septembre 2016, s'est développé pour devenir le **Centre de Formation Professionnelle (CFP)**, à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth.

Ce centre s'engage à assurer une expertise et un service d'excellence se basant, prioritairement,

sur des ressources de l'Université Saint-Joseph, en termes de **formations continues** (conception et gestion de sessions de formations continues sur mesure et programmées), de **conseils** (analyse des besoins et études d'impact, coaching et suivi professionnel pour différents types de consultation) et de **gestion de projets** (développement institutionnel, création de départements de formations continues, accompagnement dans l'implémentation d'un cursus, etc.).

En outre, le CFP collabore avec les 33 responsables de formations continues - *délégués des instituts et facultés de l'USJ*. Nous tendons, ainsi, à devenir une plateforme de référence liant le monde académique et le monde professionnel. Autrement



« Quiconque arrête d'apprendre,  
à vingt ou quatre-vingts ans, devient vieux » - Henry Ford

dit, le CFP incarnerait un vecteur de changement innovant et durable qui offrirait des expertises aux niveaux académique, social et professionnel.

Par ailleurs, plusieurs projets de formation ont, déjà, été réalisés, notamment des projets en collaboration avec de grandes entreprises locales ainsi qu'internationales, et ce, sur les thématiques suivantes : Soft skills (*Communicating and leading change, Leadership, Team building, Intelligence émotionnelle, gestion du stress*), Management (*Project management, Business plan*), Marketing (*Strategic negotiation, Strategic marketing, Digital business*), Finance (*Finance for non finance professionnals*) et, Technologie (*Intelligence artificielle, Big data, Ethical hacking*).

Nos prestations peuvent être assurées en français, en anglais et en arabe. De plus, nos interventions touchent divers secteurs tels que celui des Sciences humaines (psychologie, éducation, etc.), du Droit, de l'Economie, de la Gestion, de la Banque, de l'Assurance, de l'Ingénierie, de la Technologie, des Sciences ainsi que celui de la Médecine et de la santé. Enfin, notre public-cible regroupe les centres de formation, les entreprises, les secteurs publics et privés, les établissements scolaires et universitaires ainsi que les ONGs.

Le Centre de Formation Professionnelle (CFP) a également mis en place un programme de formation, en interne, sur la thématique « *Leadership & Spiritualité Ignacienne* » - programme alors adressé aux cadres, au corps professoral et au Personnel des services généraux de l'USJ. Ainsi, une culture commune et des valeurs humanistes émergent et se développent continuellement, afin d'assurer, d'une part, un service d'excellence, et de former, d'autre part, des hommes et des femmes agissant pour les autres !

Nous répondons aux demandes et aux besoins des **entreprises et institutions éducatives**, que ce soit au **Liban** ou à **l'international**. Des projets et des formations « sur mesure » sont conçus et vous sont proposés. Notre approche se base sur la recherche de solutions innovantes. N'hésitez donc pas à nous solliciter pour des projets de formation ou à nous contacter pour toute question.

*Délégué du Recteur  
pour le Développement Professionnel*  
**Pr Fadi El-Hage**  
cfp@usj.edu.lb 00961-1-421185  
<https://cfp.usj.edu.lb/>  
<https://www.facebook.com/CFP.USJ/>



**Elie Dagher**

*Founder, self & collective  
leadership coach – LeadfromWithin*

We live in unprecedented times. A series of local and international crises have caught us by storm. Tremendous uncertainty is in the air. In the midst of the challenge, the call for Leadership has never been stronger. It has been missing for a long time, so much so that all four corners of the world are aching. It's easy to point fingers and say it's his, her or their fault. People appointed to be in charge are put under extreme scrutiny; perhaps for good reasons. But truth be told, if we are looking for those responsible, we first need to look into a mirror.

Yes, I hate to break it to you: you are a Leader. If you are thinking “Me?!”, then the below is specially dedicated to you. Contrary to popular beliefs, Leadership is not appointed, it is inherent. It has nothing to do with being a president, a director, a teacher... these are managerial roles, hopefully held by individuals who have refined their Leadership potential. In some of us, Leadership is dormant, in others it's being nurtured. For most of us though, it has willingly been given away.

Jesus Christ preached “The kingdom of God is within you”. Buddha taught to “Find the light within yourself”. The Prophet Mohammed claimed,

“The greatest Jihad is the conquest of oneself”. These great beings urged us to look within. To find our own answers. Many of us still hide under a velvet of excuses and blames to avoid doing what is necessary to fulfill our aspirations. By relinquishing that responsibility, we give away our greatest power. Although we can avoid that reality, we cannot escape its consequences.

Does that mean that we are all to blame? That is beside the point. The past is made of billions of reasons. What matters is: what are we going to do about today? We need to stand strong in the face of this crisis...and the next one. Looking ahead with ideals, committed to getting on the other side not only alive, but evolved.

In doing my part, I thought I'd share with you my three maxims for Leading through crisis. Please do not take them as commands, my intention is to support you in finding your natural way to lead.

First, “I will not give in to fear and anger”. In high pressure environments, it is important to tame our emotions to our advantage. How do we do that? First by being aware. Then, nurturing a mindset of Gratitude and Faith, replacing the complaining and pointing fingers with empowering perspectives.

Here's an example: pause for a second, breathe deeply, and repeat four times "I am so grateful for what I still have left in my life. I am so grateful for what I still have left in my life...". Now repeat: "This crisis is a gift and opportunity. This crisis is a gift and opportunity...(four times)"

What happened? Has your energy shifted? Has your mind conformed to those claims? For better or worse, our minds create reality. Leadership is using that power to your advantage.

Second, "I will commit to a larger vision". Whatever the situation is, our commitments shape our lives. A crisis is not the time to be right. It is the time to adapt. It is the time to focus all our energy on what we can control. Wrestling with the new reality is a waste of time which will only cause suffering. Powerful reflections such as "what do I want my life to look like at the end of this? what am I committed to? what do I want for myself and my family? my community? my country? my planet?!" will help us commit to how we want to "be" and act along the journey. What we focus on expands, so let every cell in your body work towards your vision. Take an honest look at yourself and stop all activities that are not serving your commitments. May "God grant us the courage to change the things we can change, the serenity to accept the things we cannot change and the wisdom to know the difference"\*

Which leads me to my third maxim, "I will aim to make a difference". Crises are an important part of our lives. The only way we will look back on them satisfied is if we do what we believe is great work and do it with Love. You hold power within yourself far beyond what you imagine. Do not give in to your victim stories. Do not sell out

on your dreams. Instead, get involved. Find your optimal way to contribute. It could take multiple forms such as working harder and covering up for your colleagues; or staying at home and resting; or running web conferences. It could look like volunteering, protesting, lobbying, mentoring, requesting international support...or even playing music on your balcony for all your neighbors to hear! Whatever it looks like, please, step up and contribute. Take daily action, no matter how small. Leaders know that an ocean is nothing but a multitude of drops, that just like a virus can spread from one person to the whole wild world, so can simple acts of service.

People of my nation, for a long time I looked into a mirror without seeing a Leader. Up until my back was against the wall. That is the gift of our darkest hours: being forced to make the changes we have been avoiding. The rewards, if we choose to meet the challenge, are immense. I know you care about playing your part in the creation of a better world. It's not too late. In fact, it's never been more essential for each and every one of us to take charge. For the tide to rise. For universal Leadership! Nothing trumps Meaning in the pursuit of fulfillment. All else is volatile. Simple spikes of dopamine. When you make a difference however, it reaches deep. It touches your core, forever...With that, I leave you with the beautiful words of St Francis of Assisi "Start by doing the necessary, then do what's possible and suddenly you are doing the impossible".

Truly yours,  
Elie Dagher

\*Prayer by Reinhold Neighbur

## Centre de Formation Professionnelle - CFP

Forte de ses années d'expérience et de sa notoriété dans tous les secteurs d'activité, l'Université Saint-Joseph, « grâce à son réseau diversifié d'institutions d'enseignement supérieur, entend remplir la mission fonctionnelle et culturelle qui est celle de toute université. Par ses enseignements, elle facilite l'acquisition d'une formation qui permet d'exercer une activité utile dans la société, une formation adaptée à la vie professionnelle. » En accord avec ces principes, le Centre de Formation Professionnelle se veut un moteur d'action qui accompagne les différents acteurs dans leurs défis, que ce soit dans la formation, dans la consultation ou même dans le développement de programmes. En outre, le CFP propose une assistance technique visant l'accompagnement de ses partenaires.

De cette manière, la formation professionnelle continue augmente leur capacité d'adaptation aux évolutions technologiques et aux fluctuations du marché du travail.

Le Centre de Formation Professionnelle entend, ainsi, répondre aux besoins des entreprises, des établissements d'enseignement et des organisations, en termes de formations professionnalisantes, de conseils et de gestion de projets, afin de promouvoir un développement institutionnel continu. Des formations sur mesure sont alors proposées afin d'optimiser les réponses aux attentes de tout public. Par ailleurs, ces formations sont développées et animées par des experts en étroite collaboration avec les institutions de l'USJ.

### Vision

Devenir une plateforme de référence liant le monde académique et le monde professionnel, en constituant un vecteur de changement innovant et durable qui offre des expertises aux niveaux académique, social et professionnel.

### Mission

Assurer, à l'échelle interne (USJ) et externe (Nationale et Internationale), une expertise et un service d'excellence, se basant prioritairement, sur des ressources de l'Université Saint-Joseph, en termes de :

### Les 3 axes d'interventions



## Comité des responsables des formations continues

Le comité regroupe l'ensemble des responsables des formations continues - qui ne sont autres que les responsables des 33 institutions de l'USJ. Par ailleurs, ce comité est en contact, fréquent et constant, avec le CFP afin d'élaborer un programme de formation continue annuel, de finaliser les brochures, d'assurer le marketing nécessaire et d'identifier des partenaires potentiels dans le champ disciplinaire de l'institution concernée. De ce fait, des réunions et des visites annuelles faites aux institutions ont permis d'assurer un suivi ainsi qu'une évaluation efficace des formations continues.

Le comité de cette année regroupe les membres suivants :

### Comité de pilotage du Centre de formation Professionnelle

#### Gouvernance

- **Pr Fadi El-Hage :**  
Délégué du Recteur pour le Développement Professionnelle ;  
01/421000 ext : 1152.
- **Mme Rana Bou Saleh Achkar :**  
Assistante de Direction ;  
01/421000 ext : 1185.

#### Relais institutionnels

##### Campus des sciences sociales – CSS

- Faculté de droit et de sciences politiques | Mme Lena Gannagé ;
- Institut des sciences politiques | M. Karim Bitar ;
- Formation en stylisme et modélisme | Mme Nicole Massoud ;
- Centre professionnel de médiation | Mme Eliane Mansour ;
- Faculté de gestion et management | M. Jamil Arida ;
- Institut supérieur des études bancaires | M. Tony Gbeily ;
- Institut supérieur des sciences de l'assurance | M. Salim Yared.

##### Campus des sciences et technologies – CST

- Ecole supérieure d'ingénieurs de Beyrouth | M. Maroun Chamoun ;
- Institut national de télécommunication et de l'information | M. Maroun Chamoun ;
- Faculté des sciences | M. Dominique Saleme ;
- Institut de gestion des entreprises | Mme Nicole Saikaly.

##### Campus des sciences médicales – CSM

- Faculté de pharmacie | Mme Marianne Abi Fadel et Mme Marie-Gabriel Ghorra Hindi ;
- Faculté de médecine dentaire | M. Ghassan Yared ;
- Faculté de médecine | M. Joseph Kattan ;
- Faculté des sciences infirmières | Mme Gisèle Hajal ;
- Ecole de sages-femmes | Mme Nayla Doughane ;
- Institut supérieur de santé publique | Mme Sahar Issa.

##### Campus des sciences humaines – CSH

- Faculté des langues | Mme Abla Lawandos et Mme Nadine Riachi Haddad ;
- Institut d'études scéniques Audiovisuelle et Cinématographique | M. Michel Bejjani ;
- Faculté des lettres et des sciences humaines | Mme Rita Zaarour ;
- Faculté des sciences de l'éducation | Mme Sonia Constantin ;
- Ecole libanaise de formation sociale | Amal Moukarzel Damien ;
- Institut de lettres orientales | Mme Zeina Saayfan ;
- Institut libanais d'éducateurs | Mme Nicole Abdel Nour ;
- Faculté des sciences religieuses - Institut d'Etudes Islamo-Chrétienne | Mme Claude Matta ;
- Institut supérieur de sciences religieuses | Mme Claude Matta.

##### Centre Régionaux

- Campus du Liban Sud | Mme Dina Sidani ;
- Campus du Liban Nord | Mme Fadia Alam ;
- Campus de Zahlé et de la Békaa – Agronomie | Mme Maya Kharrat Sarkis / M. Wadih Skaff (ESIAM).

### Les formateurs / experts du CFP



**Dr Gloria Haddad**  
Educatrice et spécialiste dans les domaines de la stratégie, du marketing, de l'innovation et de la gestion numérique (Digital Business).



**Dr Joelle Richa**  
Coach exécutif certifiée, formatrice professionnelle et consultante.



**Dr Walid Abou Khalil**  
Professeur associé à la Faculté de gestion et management de l'USJ, conseiller principal et formateur en marketing, en ventes et en négociation.



**Mme Nicole Abboud Bakhache**  
Formatrice, conseillère et consultante expérimentée.



**M. Antonio Sawaya**  
Expert financier et chargé de cours à l'USJ.



**Dr Georges Sakr**  
Professeur associé à l'USJ et expert en Intelligence artificielle (IA).



**Dr Renalda Hayek**  
Spécialiste des ressources humaines et du développement organisationnel.



**Dr Rawad Assaf**  
Diplômé de l'Ecole supérieure d'ingénieurs de l'USJ de Beyrouth, avec plus de 13 ans d'expérience dans le développement et dans la gestion de produits logiciels.



**Dr Vincent Mazraani**  
Directeur général CTA (Consulting & Training Agency) S.A.L. Consultant, formateur et coach dans la gouvernance, dans la gestion stratégique, dans la gestion de la qualité, dans la gestion des ressources humaines, dans la gestion des risques, dans la gestion de la santé et de la sécurité au travail, dans la gestion environnementale ainsi que dans la gestion des catastrophes et responsabilité sociale.



**Mme Chantal Abboud**  
Formatrice de cadres et de professionnels ainsi que cadre et conseillère de la C-suite des organisations pilotes et d'organismes gouvernementaux.



**M. Elie Dagher**  
Coach professionnel certifié, fondateur d'une boîte pratiquant le leadership, autonome et collectif, et encadrant des



**Mme Sandra Chaoul**  
Coach exécutif certifiée en Leadership par l'International Coaching Fédération (ICF), et conceptrice et facilitatrice de programmes d'apprentissage expérientiels.



**M. Jad Jreijiri**  
Titulaire d'un Master en Licensee of Leadership Management International (LMI) au Liban.



**Père Jad Chebli s.j.**  
Jésuite libanais et aumônier général de l'USJ.



**Père Dan Corrou s.j.**  
Prêtre jésuite de New York et coordonnateur des communications pour les services jésuites de réfugiés à Beyrouth



**Mme Rita El-Hajj Jreijiri**  
Psychothérapeute, conseillère et coach.



**Mme Tania Khalaf**  
Vice-Président de Grid International, Inc. avec plus de 20 ans de pratique sur le terrain, en consultation et en collaboration, au sein d'organisations de premier plan ainsi que de multinationales.



**M. Khaled Tayara**  
Fondateur de sa propre boutique de conseil en gestion (KIT Advisory), ayant plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des ressources humaines (RH) et disposant d'une connaissance approfondie du développement des ressources humaines (gestion du changement, gestion du rendement et développement organisationnel) ainsi que de la mise en œuvre des systèmes de gestion des ressources humaines (SGRH) et des cours d'apprentissage en ligne.



**Dr Pierre El-Haddad**  
Maître de Conférences de la Faculté de Gestion et Management (USJ).



**Mme Johanna Hawari Bourjeily**  
Directrice du Centre professionnel de médiation de l'USJ, présidente de Médiateurs sans Frontières Liban, avocate, médiatrice ainsi que formatrice en médiation, communication non violente et relationnelle.



**M. Marwan Esta**  
Expert en gestion du capital humain et en développement d'organisations.



**M. Wael Helou**  
Directeur de *Trace*, directeur du CRR Lebanon (Center for Right Relationship), facilitateur de stratégie et de changement, catalyseur de transformation, coach en système de relations organisationnelles, coach exécutif, maître praticien en PNL (Programmation Neuro-Linguistique) et formateur international.



**Dr Rita El-Hajj**  
Titulaire d'un doctorat en écologie de l'Université d'Aix-Marseille (France).



**Dr Sarah Hariri Haykal**  
Titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Paris II.



**Dr Salim Azar**  
Spécialiste de la gestion des marques et du positionnement des produits, enseignant en gestion du marketing et en méthodologie de recherche à l'USJ.



**Dr Maria Frangieh**  
Professeur d'université, docteur en administration des affaires, fondatrice et directrice associée de Socialprise - organisme opérant à l'échelle mondiale en marketing et en communication digitale.

## Témoignages

### Témoignage de Mme Johanna Hawari Bourjeily sur les formations en interne



« J'ai été ravie de suivre 3 formations dans le cadre du Centre de formation professionnelle. Ça a été une opportunité pour moi de découvrir de nouveaux domaines et d'acquérir des compétences supplémentaires. J'ai beaucoup apprécié les échanges et partages avec les collègues de l'USJ. »

### Témoignage de 4 participants au programme de formation Management Development Program en collaboration avec la CMA CGM

#### Nada Nasr



« J'ai participé au programme de formation proposé par le Centre de Formation Professionnelle de l'USJ. C'était un programme « sur mesure » dont les sessions m'ont permis de penser de manière plus profonde.

Ces sessions m'ont rafraîchi la mémoire et m'ont permis d'acquérir de nouvelles notions. Le plus important, selon moi, c'est le fait que j'ai pu mettre en pratique les concepts théoriques abordés. »

#### Nadia Khairallah



“I was part of the Management Development Program provided by the Professional Training Center of USJ. This program has helped me a lot in my daily job & on how to communicate with my team & the

others departments in order to improve the quality of the job specially that I am currently handling the reporting and the marketing department so it has developed my skills & the performance of the department.”

#### Joseph Tawk



« J'ai assisté au programme intitulé : *Management Development Program*. C'était un privilège pour moi d'avoir pu y participer. Ce programme était riche de nouvelles informations. De plus, c'était un moment très agréable

et très intéressant durant lequel j'ai eu l'occasion d'apprendre beaucoup sur le leadership et sur la finance. J'ai également pu identifier mes points faibles et mes points forts. »

#### Naji Abboud



“The Management Development Program that was given by the CFP – USJ was such an enlighten experience, I have acquired so many skills & knowledge thanks to the materials given & the team activities that was

provided by the trainers at these sessions. It was not a traditional and stressful or intense academic course rather it was a tailor made solution that made us acquire lots of knowledge on both business & personal levels.”



**Dr. Walid Abou-Khalil**

Associate Professor  
School of Business Administration (FGM)  
Saint-Joseph University

## Digital Marketing in Times of Crisis

A crisis is defined by the Cambridge Dictionary as 'a time of great disagreement, confusion, or suffering'. It manifests itself in different ways depending on the situation, the reasons and the context. It could be an economic, political, security or health crisis as is currently the case with the Covid-19. Whatever the form it takes, it causes the destabilization of an organization.

Sometimes as is the case in Lebanon, the crisis does not have a beginning and an end but is continuous, changing its aspects permanently. It can also associate two or more of the above forms of crises together.

The health crisis we are experiencing, for example, has economic and social repercussions on a global scale. In addition to the lockdown imposed worldwide, concerns in an uncertain context profoundly modify the behavior of consumers, including internet users. Companies are therefore impacted at the organizational, financial, operational and commercial levels.

One of the main ways to keep business going well in this critical time is marketing. It activates the cash flows between the different socio-economic entities and maintains strong communication between businesses and the consumer. By being a triggering factor of the commercial activity, it also strongly contributes to the growth of the national economy.

Nowadays, marketing strongly impacted by changing consumer habits and the evolution of technology, is no longer what it used to be. Traditional or transactional marketing programs targeting multi-segments are gradually turning into personalized marketing programs targeting the individual consumer through digital technology.

In times of crisis, it becomes necessary for companies to adapt their marketing strategies and turn to new levers of conversion and engagement such as influencer marketing, or to accentuate this lever if it already exists within the company's marketing system. As

internet users are glued to their screens to search for information or to work, they become more inclined to search for adequate information through their computers and mobile phones. Several scientific studies conducted during the COVID-19 outbreak period have shown that global traffic has increased by 70% in containment zones and that this disease could transfer billions of dollars from physical to virtual ad environments.

This allows us to deduce that the known techniques of transactional marketing are becoming less and less effective and that the digital marketing strategies, adapted to these particular circumstances are those which will make it possible to get through a period of crisis and to maintain the growth of the company's commercial activity.

Digital marketing strategies may vary during the crisis depending on the organizational objective of the company, which action plan should begin with an understanding of the consumer's behavior evolution during the crisis as well as the assessment of the relevance of the different digital marketing strategies to adopt, and which will focus on attracting the customers to the commercial offer, on converting them or on retaining them.

Many important tools can be exploited for a better customer's response efficiency. Social media platforms particularly Facebook, Instagram and Snapchat create strong bonds between marketers and their audiences and generate buzz around brands. Analytics tools like Google Analytics, Twitter Analytics and Facebook Insights can provide precious data that help marketers optimize their campaigns. Finally, email marketing tools allow marketers to build email lists and automate their email campaigns.

At a time when physical presence is no longer necessary in companies, digital marketing remains the most effective and appropriate during a period of crisis because it allows a customized targeting of customers and an excellent personalization of contact. It also allows the company to obtain a better return on investment because it is less expensive than conventional marketing in more ways than one.

## Formations continues internes

### Etat des lieux des formations continues à l'USJ

#### Visite des institutions

Pour mieux répondre aux demandes et aux besoins des 33 institutions de l'USJ, le centre prend bien soin d'effectuer une tournée annuelle chez ces derniers. A partir de ces tournées, nous avons pu, d'une part, mieux identifier les différents publics-cibles de chaque institution et, d'autre part, permettre une meilleure visibilité au centre. Plusieurs décisions ont également été prises lors des réunions - des décisions comme la planification des prochaines réunions concernant les projets à venir, la traduction, en anglais, du site des formations continues ainsi que la préparation de salles, adéquatement équipées, pour la formation continue. Quelques problèmes ont, par ailleurs, été relevés au niveau du système d'informations : les responsables de formations continues étant surchargés par leurs travaux, ne peuvent, malencontreusement, pas consacrer un temps précis et constant à la formation continue.

#### Enquête des besoins

Dans le cadre du projet « Programme de formation en Leadership et en Management », lancé par le CFP, et ce, **à la demande du Recteur** dans le but d'identifier les besoins, une enquête a été envoyée aux vice-recteurs, aux doyens, aux directeurs institutionnels, aux directeurs de service, aux administrateurs, aux chefs de départements, aux responsables de cursus, aux enseignants ainsi qu'au Personnel des services généraux (PSG), afin d'étudier la concordance entre le programme proposé et les besoins institutionnels.

La visée de cette enquête consistait en la création d'une culture commune, d'un Leadership et d'un Management, tous inspirés de la pédagogie ignacienne. L'élaboration des questions s'est donc appuyée sur ces thèmes. Chacun des participants de cette enquête devait, pour chaque thème, cocher soit « peu prioritaire » soit « très prioritaire ». Nous avons alors reçu un total de 671 réponses.

#### Comité de pilotage

Le comité de pilotage pour le programme de leadership est formé de :

- Révérend Père Salim Daccache s.j., Recteur de l'USJ ;
- Révérend Père Michel Scheuer, Vice-recteur ;
- M. Fouad Maroun, Secrétaire général ;
- Mme Patricia Rached, Doyen de la Faculté des sciences de l'éducation ;
- Mme Nada Moghaizel Nasr, Délégué du Recteur pour la démarche qualité et la pédagogie universitaire ;
- M. Michel Abs, Chef du Département de sociologie ;
- Mme Gladys Ghraichy, Directrice des ressources humaines ;
- M. Walid Abou Khalil, Coordinateur local du programme MBAIP-FGM.

Le comité a été créé par le Recteur afin de négocier le programme de Leadership et de l'adapter aux besoins de la communauté universitaire. Plusieurs réunions se sont déroulées en vue de le finaliser. Lors de la dernière réunion, tenue le 21 Janvier 2019, il a été décidé de veiller, dans un premier temps, à la pertinence des sessions proposées et d'éviter, dans un deuxième temps, les chevauchements entre les formations. Par ailleurs, la proposition consistant en une journée complète de formation, allant de 9h00 à 17h00, dans le but de consolider les concepts et d'aller plus en profondeur dans les pratiques, n'a fonctionné que pour l'année 2018/2019. En effet, vu les résultats des évaluations du premier programme, nous avons dû réduire la durée de la session à une demi-journée pour l'année 2019/2020. L'organisation des sessions a alors suivi le modèle suivant : le doyen/directeur, de chaque institution, propose les noms de deux responsables, de deux enseignants et de deux membres du personnel administratif, qui participeront aux sessions de formation ; en parallèle, les directeurs de service choisissent, également, deux membres du personnel administratif qui y assisteront aussi. Ces sélections se font, bien entendu, en fonction des demandes préalablement relevées et étudiées, sans oublier l'accord des personnes sélectionnées.

### Programme de leadership

#### Historique et présentation du programme

Suite à la demande du Recteur, de créer une culture commune à tous les membres de l'USJ, un programme de formation continue en Leadership et Management a été lancé pour l'année 2018/2019 et pour cette année 2019/2020. Plusieurs réunions ont alors eu lieu pour dessiner le plan de ce projet ainsi que pour déterminer les différentes sessions de formation.

Ce projet s'est établi sur cinq axes principaux :

- Le Leadership ;
- Le Relationnel ;
- La Pédagogie Ignacienne ;
- Le Management ;
- Le Numérique.

Une première rencontre a été tenue, le 16 juillet 2018, de 8h00 à 12h30, en présence des doyens et des directeurs, afin de présenter les sessions et le programme du projet. La même réunion a été relancée, le 25 Septembre 2018, cette fois en présence des directeurs de service et des directeurs de l'Hôtel Dieu de France. Enfin, une troisième réunion, portant sur la Charte de l'USJ, s'est déroulée le 26 Novembre 2018, en présence des membres du conseil.

Suite à ces trois rencontres et aux évaluations, nous avons lancé l'enquête visant, d'abord, à identifier les besoins des membres - de toutes les catégories -, puis, à y répondre. Les résultats de l'enquête ont permis d'établir le programme dans lequel les cinq axes cités précédemment ont été réduit à deux grands axes : Culture de Leadership et Compétences Managériales.

Le premier axe, « Culture de Leadership », se divise en quatre modules : Développer son Leadership ; Gérer sa personne - développement personnel et communication ; Bâtir ensemble notre environnement de travail ; et, Ancrer nos valeurs et vivre la mission.

Le premier module, « Développer son Leadership », comprend les sessions suivantes : réflexion sur le leadership, les styles de leadership et les nouvelles pistes pour le leadership. Le deuxième module, « Gérer sa personne », les sessions portent sur : la communication efficace et non-violente, l'Intelligence émotionnelle (gestion des émotions et gestion stratégique de soi), les outils pour un développement intégral de la personne, les *profiling tools* et le *brand of leadership* (story telling, public speaking, lead and self-deception). Pour ce qui est du troisième module, « Bâtir ensemble notre environnement de travail », les sessions abordent : les composantes d'un environnement de travail sain, le harcèlement au travail et la remédiation, la médiation, l'interaction et la négociation ainsi que le *Managing Stakeholders*. Enfin, le quatrième et dernier module de cet axe, « Ancrer nos valeurs et vivre la mission », se concentre sur la relation entre le leadership et la spiritualité ignacienne.

Le deuxième axe, « Compétences managériales », se divise en trois modules : Pratiquer un management de qualité ; Gérer le capital Humain ; et, Intégrer le numérique pour un accompagnement de qualité.

Le premier module, « Pratiquer un management de qualité », englobe quatre sessions : les défis et les opportunités du manager d'aujourd'hui : théories et style de management ainsi que prise de décision de qualité ; la gestion stratégique ; le management entrepreneurial et innovation ; enfin, le business plan et la gestion des projets. Le deuxième module, « Gérer le capital humain », compte quatre sessions aussi : la gestion du temps, des priorités, du stress et du changement ; le travail en équipe et la motivation ; le plan de formation continue et la formation de formateurs ; et, le coaching. Enfin, les sessions du dernier module, « Intégrer le numérique pour un accompagnement de qualité », portent sur : les logiciels DMS et Lime Survey ; le risque et la sécurité en informatique ; la gestion éthique des réseaux sociaux, d'Outlook, de Word, de PowerPoint et d'Excel avancé ; et, les outils informatiques pour la gestion des projets : Microsoft Planner Team.

Le centre a proposé des formations autour du « Leadership et de la Spiritualité Ignacienne » à tous les membres de l'USJ durant les années 2018/2019 et 2019/2020. Ces membres ont été répartis en cinq groupes :

1. Vice-recteurs, doyens et directeurs institutionnels ;
2. Directeurs de service, administrateurs et chefs de service de l'Hôtel Dieu de France ;
3. Chefs de département, responsables de cursus et enseignants ;
4. Personnels de services généraux des campus ;
5. Personnels des services généraux du Rectorat.

Ces formations étaient, bien entendu, basées sur les réponses de la communauté universitaire obtenues dans le cadre de l'enquête menée par le CFP.

Ainsi, **600 membres de l'USJ** ont eu l'occasion de participer aux **30 sessions de formations** mises en place par le CFP en 2018-2019 et en 2019-2020.



Formation : Lead with Emotional Intelligence

### Citizenship & Leadership for Peacebuilding (CLP)

Dans l'optique de renforcer l'engagement civique des jeunes étudiants en faveur de la paix durable et de les inciter à devenir des agents de changement pour une citoyenneté efficace, le Centre de Formation Professionnelle (CFP) a organisé, en collaboration avec le service de la vie étudiante et de l'association *Believe*, une formation auprès des présidents et membres des amicales de l'USJ



Les étudiants durant une activité sur le leadership et la communication

(30 étudiants) autour du thème : « Citizenship & Leadership for Peacebuilding ». Cette formation, visant à développer les compétences et les connaissances de ces jeunes sur le leadership et la citoyenneté, s'est faite en quatre samedis (8 décembre 2018, 2 février 2019, 16 février 2019 et 2 mars 2019). Ils ont alors été formés en leadership et communication, à la gestion de projets, au développement durable, aux influences religieuses, à la géopolitique et à la citoyenneté. La formation a commencé par quelques mots du Recteur de l'USJ, Pr Salim Daccache s.j., concernant la charte de l'USJ et son lien avec l'écocitoyenneté ainsi que le leadership. Suite à cette intervention, des ateliers de travail, proposés aux étudiants, ont permis à ces derniers de réfléchir à des projets communautaires citoyens, pertinents, ciblés et bien structurés, pouvant être implémentés au sein de l'USJ.

Ceci a ainsi favorisé l'émergence de jeunes leaders dotés, d'une part, de connaissances appropriées en termes de leadership, de citoyenneté et de culture de paix, et d'autre part, de compétences transversales en termes de communication, de résolution de conflits, de communication non-violente, de responsabilité et d'esprit d'initiative. De plus, cette formation favorise l'émergence de jeunes, conscients en soi, aptes à développer une réflexion stratégique et analytique soutenue par une compréhension, plus large et plus profonde, des institutions gouvernementales et de la géopolitique régionale.

## Formations en externe

### Programme CMA CGM

Une convention de formation a été signée le 31/7/2018 entre l'USJ et la Société CMA CGM pour la mise en place d'un programme de formation intitulé « Management Development Program ». Des experts, de la Faculté de Gestion et de Management (FGM) et du Département des Ressources Humaines - de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (FLSH) - de l'USJ, ont conçu et organisé ces formations en sept axes : *Strategic Business Management, Strategic Negotiation, Strategic Finance for Non-Finance Professionals, Strategic Marketing, Strategic Business Plan, Communication and Leadership, Strategic Leadership* et *Teambuilding*. Le programme de formation a été assuré en 2018-2019 auprès des cadres et des futurs cadres de la société CMA CGM (Liban). A la fin du programme, les participants ont été divisés en quatre groupes afin d'élaborer, chacun, un projet répondant aux besoins du département concerné. Un système de coaching a, par ailleurs, été mis en place dans le but d'accompagner ces derniers dans l'élaboration des projets. Les formations se sont déroulées de manière très interactives et réalistes à travers l'utilisation et la simulation de cas réels et spécifiques à CMA CGM. Les participants ont ainsi participé à des jeux de rôles, des simulations, des débats et des classes inversées. De plus, pour chaque axe, ces derniers devaient faire une petite présentation. Durant le programme de formation, les participants ont pu, progressivement, identifier tous les aspects du leadership et ont pu, assurément, identifier les besoins de leur équipe. Concernant la finance, des idées, telles qu'établir le bilan, la balance, les comptes de résultats, ont, par exemple, émergées. Au moment de la *partie marketing*, les participants ont créé et implémenté de nouvelles méthodes, et ce, dans une ambiance de compétition. Ils ont alors tenté de mettre en œuvre des stratégies nouvelles visant à retenir voire à fidéliser leur clientèle - en créant une relation durable. De cette manière, ils ont pu, d'une part, améliorer leurs compétences managériales ainsi qu'entrepreneuriales, et d'autre part, adopter des approches holistiques afin de concrétiser des

idées créatives. En outre, les participants se sont montrés ouverts au changement en le considérant comme une opportunité plutôt qu'une menace. Pour ce faire, ils ont dû maîtriser les processus et outils de communication permettant de surmonter la résistance. Enfin, ils ont pu instaurer des techniques permettant, dans un premier temps, d'éviter certaines erreurs communes et, dans un second temps, de découvrir les éventuelles faiblesses des autres négociateurs au travail.



Equipes de CFP et de CMA CGM après la présentation des projets

### Formation en collaboration avec le Campus du Liban-Sud et la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Sidon et du Sud-Liban

Une convention de formation a été signée le 03/04/2019, entre l'USJ et la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Sidon et du Sud-Liban, pour un programme de formation intitulée « *Strategies and Methods to attract and retain customers* ». Des experts de l'USJ ont conçu et assuré ces formations autour de trois axes : *Relationship & Interactive Marketing, Communication* et *Digital Business*. Le programme a été assuré, en avril 2018/2019, auprès de chefs de départements de marketing issus de plusieurs sociétés différentes telles que Blom Bank, Jubailo bros, Jiyeh Marina Hotel, Leneco S.A.L. et Byblos Bank. Durant le premier axe, « *Relationship & Interactive Marketing* », les participants ont pu appliquer les différentes



Equipe CFP, les membres de la chambre du commerce, d'industrie et d'agriculture de Sidon et La directrice et les collègues de USJ Campus Liban Sud et les participants durant la première session sur le Marketing

approches marketing à l'occasion de différents stages du cycle de relations. En intégrant ainsi le marketing direct, ils ont pu saisir les avantages et les inconvénients de la communication digitale. Quant au deuxième axe, « *Communication* », les participants ont appris à adapter la méthode de communication aux différentes personnalités possibles. De cette manière, ils ont cerné comment éviter les conflits en appliquant leurs « fenêtres de comportements » dans leur vie professionnelle. De plus, ils ont pu discuter en utilisant les techniques de communication non-violente. Au cours du dernier axe, « *Digital Business* », les participants ont, dans un premier temps, constaté les effets de la communication digitale au sein des organisations, du marketing digital et des lois libanaises, et ont, dans un second temps, pris connaissance des différents outils digitaux permettant d'atteindre leurs publics-cibles.

### Mise en place des projets de formation en collaboration avec la société BMB Smart

Une convention de formation a été signée le 30/01/2019, entre l'USJ et la société BMB Smart, afin de mettre en place des sessions de formation relevant du domaine de la technologie. Par exemple, des sessions portant sur l'*Artificial Intelligence*, ont été présentées en deux modules : *AI to solve problems* et *Machine learning, Big Data frameworks, Data Mining for massive data sets*. D'autres sessions se sont concentrées sur l'*Ethical hacking*. Ainsi, le CFP a coordonné, avec des experts de l'ESIB et de L'INCI de l'USJ, ces formations.



Le lancement de la première session sur l'Intelligence Artificielle

Le premier module sur l'Intelligence artificielle, « *AI to solve problems* », constitue une introduction à l'Intelligence artificielle et expose un ensemble d'idées et de méthodes ainsi que l'utilisation de programmes de base. Les participants y explorent le sujet à travers la résolution de problèmes, des paradigmes ainsi que des méthodes de recherche et de contrôle. Par ailleurs, cette formation enseigne aux participants comment résoudre des problèmes de recherche et de planification, et ce, avec ou sans concurrent.

Quant au deuxième module, « *Machine Learning* », il introduit plusieurs concepts fondamentaux et méthodes d'apprentissage automatique. L'objectif est de familiariser le public à certains algorithmes et techniques d'apprentissage de base ainsi qu'à leurs applications. En parallèle, des questions générales, liées aux éléments précédents, sont étudiées afin d'analyser et de traiter de grands ensembles de données. Durant la formation, plusieurs logiciels et ensembles de données accessibles au public ont été utilisés afin d'illustrer l'application de ces algorithmes.



Brunch convivial au Bristol Hôtel le 27 Juin 2019 avec le groupe BMB pour la distribution des attestations de participation du 1<sup>er</sup> module de l'Intelligence artificielle et le lancement des trois modules restants.

### Collaboration avec la société EQUADIS

L'entreprise Equadis a sollicité le Centre de Formation Professionnelle afin d'assurer deux programmes de formation : une formation sur le thème de « *Leadership & communication* » et une autre sur la « *Méthodologie scrum* ».

A l'issue de la première formation, « *Leadership & communication* », les participants ont pu développer leurs compétences en termes de gestion d'émotions, de communication, de création de liens avec les autres et de qualité d'écoute.

Durant la deuxième formation, « *Méthodologie Scrum* », les participants ont, d'abord, appris à faire la distinction entre les méthodologies dites *agiles* et les méthodologies traditionnelles de gestion de projet ; puis, à utiliser des techniques de mesures afin d'améliorer la satisfaction du client ainsi que la qualité des procédés ; et, enfin, à utiliser des outils de couverture de tests visant à découvrir les zones vulnérables dans la base de code.



Formation : Méthodologie Scrum

D'après les témoignages lors des évaluations, les participants sont très satisfaits des formations proposées. Suite à la crise causée par la COVID-19, deux coachings - l'un collectif et l'autre individuel - ont été planifiés, à distance, afin d'accompagner, de manière personnalisée, les responsables.

### Webinaires

Le Centre de Formation Professionnelle a lancé deux webinaires gratuits intitulés :

- *Leadership in times of crisis* ;
- *Conscious Leadership*.

Ces webinaires ont guidé les participants dans leur compréhension du fonctionnement du leadership en temps de crise. Autrement dit, ces webinaires présentent, d'une part, comment procéder à l'accompagnement des collègues dans ces moments-là, et d'autre part, comment instaurer une culture

commune, le tout afin de leur permettre de s'adapter, le plus optimalement possible, aux éventuels changements. Ils ont ainsi appris à accompagner virtuellement leurs équipes et à les pousser à innover ainsi qu'à collaborer dans un système de valeurs partagées. Aussi, les participants ont analysé les principes-clés du coaching en ligne, et ce, en ayant recours à des compétences d'Intelligence émotionnelle et de leadership.



**WEBINAR**  
**Lead in times of crisis**  
*Leading in a Volatile World*

V  
A  
C  
I  
N  
E

Vision  
Agility  
Collaboration  
Communication  
Innovation  
Networking  
Experimentation

- How can you lead in disruptive time and build a culture capable to navigate through change and uncertainty?
- How can you empower your teams and organization to innovate and deliver value in this time of crisis?
- How can you support your colleagues to engage, lead virtual team and inspire collaboration?

Register for free : [click here](#)

**TUESDAY, 30<sup>th</sup> of JUNE**  
From 5:30 to 7:00

Join us in our upcoming interactive workshop webinar where we will share insights on Leading in time of crisis

Dr. Joelle Richa,  
Founder and Managing Partner of ImpactWise, empowers people and organizations to grow and achieve their full potential by building their capabilities and delivering exceptional solutions through her extensive management experience combined to her consulting and coaching expertise. She is an Expert at the Professional Training Center (CFP) of University Saint Joseph of Beirut.

Join Zoom Meeting | [click here](#)  
Meeting ID: 3744 2507 896  
Password: 157329

Brochure Webinaire: Lead in times of crisis

### Elaboration d'un programme de formation en ligne, en collaboration avec IFWE : Executive Certificate in Leadership

Le Centre de Formation Professionnelle a été sollicité par l'International Foundation for Women Empowerment (IFWE) afin de collaborer dans la conception d'un programme de formation en ligne sur le thème de « *Executive Leadership in times of crisis* ». Des intervenants internationaux et locaux ont été interpellés pour assurer les 15 webinaires prévus. Le programme cible, entre autres, les thématiques suivantes : *Leadership, Habits and values of effective Leaders in times of crisis, Theory of change and development, Business transformation, Negotiation, Supply chain Management, etc.*

Ces formations débiteront en août 2020.

## Communication du CFP

Des efforts ont été fournis afin d'activer les moyens de communication sur les plateformes et sur les réseaux sociaux. Le CFP a ouvert un compte sur Facebook (CFP.USJ), sur Instagram (CFP.USJ) ainsi que sur LinkedIn (CFP-USJ). Ainsi, toutes les activités du CFP seront postées sur ces réseaux sociaux. En outre, un site propre au CFP ([www.cfp.usj.edu.lb](http://www.cfp.usj.edu.lb)) a été lancé cette année afin de pouvoir communiquer la mission, la vision, les activités du centre ainsi que les programmes de formation assurés par ce dernier.

Une base de données regroupant les programmes de formations continues, de toutes les institutions, est disponible sur notre site. Les utilisateurs pourront y faire des recherches par type de formation et par institution. Des vidéos de sensibilisation ont également été réalisées et postées sur le site et sur les réseaux sociaux du CFP. Depuis février 2019, 17 formateurs expérimentés ont donné leur accord pour la conception d'une courte séquence vidéo (1-2 min), soit pour témoigner d'une expérience soit pour donner des astuces - communément dits *tips* - à notre public, afin d'éclairer les leaders sur les compétences à développer en temps de crise. Ces mini-vidéos seront, ensuite, assemblées pour donner une séquence, plus longue, transmettant alors un message plus complet.

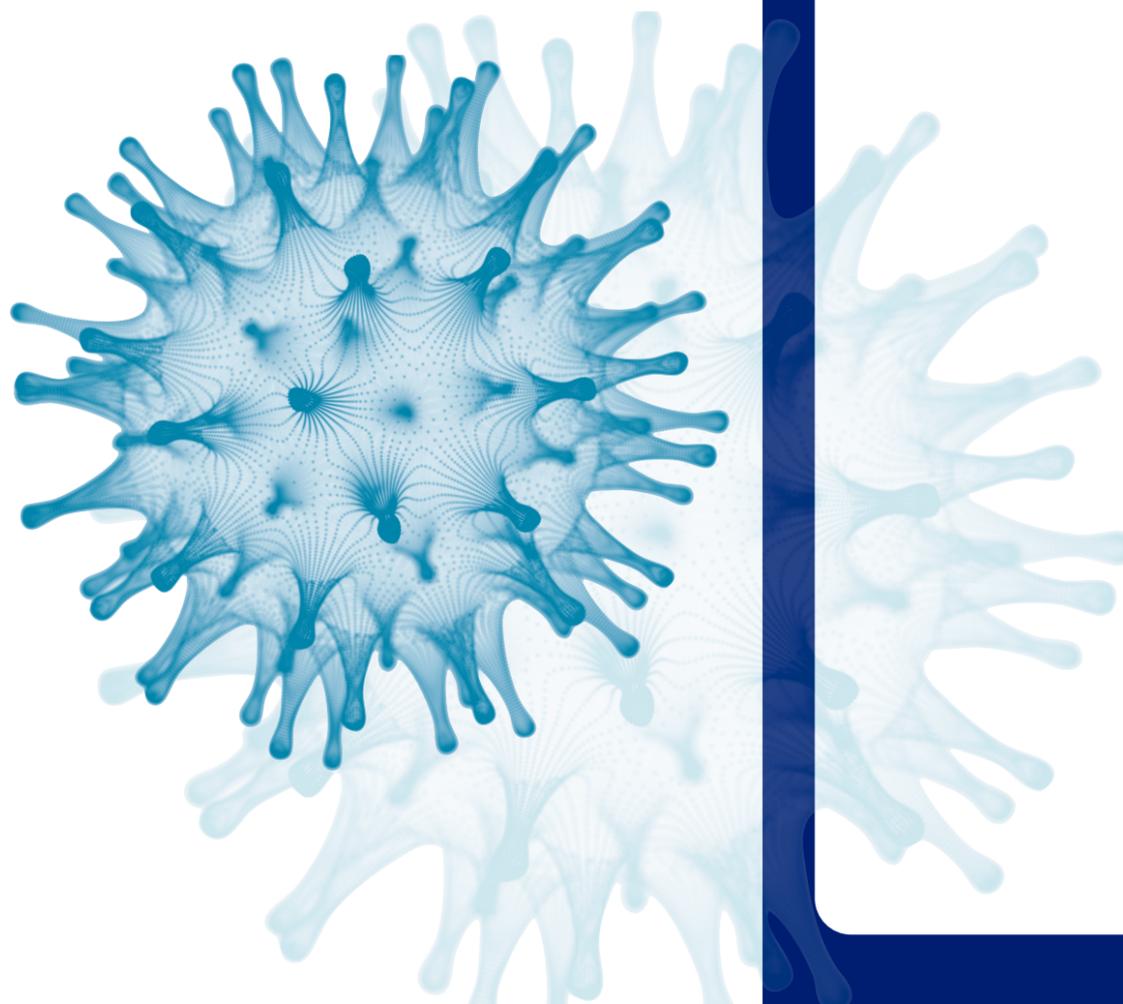
Afin de continuer à répondre à une des missions du centre (CFP), qui est celle de joindre le monde académique au monde professionnel, le CFP a posté, deux fois par semaine, des articles sur la page Facebook du centre ([cfp.usj](https://www.facebook.com/cfp.usj)). Ces derniers reposent sur des notions telles que « Digital Marketing: Ideas to Increase Business sale through Digital Marketing », « Are you a leader or a boss ? » et « Marketing vs Branding – What's the difference ? » - par conséquent, des notions très susceptibles d'intéresser nos partenaires,

## Relecture de la phase de confinement due à la Covid-19

En prolongement aux rencontres du programme « *Leadership & Spiritualité Ignacienne* », nous avons invité les collègues à relire leurs expériences individuelles et à partager ce qui en émerge, pour nous tous, depuis cette crise.

Nous leur avons ainsi proposé un questionnaire visant, dans un premier temps, une relecture personnelle du vécu actuel et, dans un deuxième temps, l'identification des besoins auxquels le CFP tentera de répondre au mieux. Cela leur a, d'une certaine manière, permis d'avoir un certain recul et donné un moment de réflexion, tourné sur les dernières semaines, afin de contempler les périodes où ils ont été témoins de créativité, de solidarité et de résilience.

Pour finir, les réponses récoltées nous permettront, d'une part, de partager des pratiques de soutien et d'innovation, et d'autre part, de mettre en place un programme de formation répondant aux besoins exprimés.



**Wael Helou**

*Director of Trace*

### Extracts from 'Leadership in the Times of Crisis'



#### | Intro

In a region that has been hit by adverse economic and market conditions for a few years now, crisis has become the new normal. Political turbulence, instability, wars, sanctions, corruption, and the list goes on and on making Maslow's pyramid of needs go nuts over what to service first and what priorities look like, today.

On the individual, person level, the reflection of those is even more severe with a duality of roles that stretches the most conditioned amongst us beyond their farthest comfort zone. Leaders, subject to personal, family, financial, life and corporate struggles, are there

with an expectation to lead forward. Stress, helplessness, low morale, disengagement, ambiguity to the extent of blindness are among the few conditions the current environment has to offer.

Within all this, comes the pandemic causing a life threat, closing borders, locking social units in, and without any prior warning, disrupting most companies and their teams and putting them in an immediate survival state. They found themselves overnight playing a new game with new rules that almost no one is familiar with, let alone, savvy about.

Now, lead!

In this article, we will attempt to lay down 3 pillars of leadership under the current crisis, and to offer tools that can service plausible outcomes for each. These pillars are founded on the concepts of the paradox theory, and the tools shared aim at exploring ways to balance our approaches to self-leadership, business, and people in business.



### | Part 1: Self-Leadership

The leadership journey starts at gathering oneself and balancing all priorities so that one is properly aligned and is able to approach business and people in business.

While at that, I remember Lou, a C-level executive I met during a workshop I was delivering for a multinational FMCG company in Johannesburg, South Africa.

A month after the workshop, I received an email from Lou saying she apologizes for leaving the workshop as “rudely” as she did, and telling me that she was made redundant which made her lose her temper at that time, and that she’s going insane with the million stresses she must juggle today, some of which she had shared during the workshop, and asked if a coaching session could help. And so it was.

- What’s the most important thing you and I should be having a conversation about today? I asked.

“I need to sort out my financials and I need my sanity! I need to decide on what to do next with my career, I need to get back to work as fast as I can because I need the money really bad, and I need time for me, I need to go back to reading, to exercising, to learning, to meditating, you know what I mean, I need ‘personal, growth, me time’.”

She continued: “my biggest aha is that survival is not only financial survival, I was so suffocated by

the fact that I needed money to pay my loans and get on with my life, and that I wanted a career back, that I forgot that my life needs a lot more than financial survival if I am to survive it in the first place.”

We went on and on, listing things that Lou wanted to juggle with, things that were important to her in her current situation. She then went on to think how much she wanted each category to ideally weigh in 6 months time. And then, she brainstormed and set a solid plan for that.

Going back to the current crisis, what’s under stress today is not only money: family (elderly, siblings, kids), education, health, relationships, and everything else you can think of. Balance is a keyword, and it can only be kept when kept in sight. A leader is a conscious leader; of her or himself first so that their impact on others is intentional and conscious as well. Hence now is about finding and setting a proper pace, keeping the balance, moving forward, learning and path-correcting, and connecting when assistance is due.



### | Part 2: Leading the Business

In the middle of a multi-layered crisis, companies are facing one major paradox: How to, simultaneously, survive and build fitness, resilience and stamina as fast as dictated by the crisis (commit and act for short term readiness), and reinvent the business in such a way for it to fit the world of tomorrow that is under construction with a debatable shape, as fast as dictated by the time the market will take to normalize (commit and act for long, and maybe medium term readiness).

In the perspective of a Leader’s approach to business, the most important and highest priority

thing that you need to do right now while waiting for the future to get clearer, is anything other than just wait. So, lead.

For Gartner, in their March 19th 2020 “4 Actions to be a Strong Leader During Covid-19 Disruption”, the first step to take is to prioritize crystal-clearly, and then use more than just zeros and ones in your problem solving approach.

Nabil had lead a long and impressive career in the US and accepted the move back to Lebanon to head one of the largest Lebanese family-owned business groups when we met. He was there to work the fitness of the group and make it more ready for current-time-competitiveness. Our team was hired to facilitate the strategy retreat that gathered all C-Level executives alongside different country managers.

“Change is not a revolution lead to get rid of the old, as many believe. It is more Darwinian in nature.” he opened. “Now that we know what to exclude from change, it is time to look for the opportunity in changing everything else” said Nabil on the morning of the second retreat day. And he went on describing the context of a SWOT analysis he had prepared with the team through a questionnaire we circulated prior to the retreat.

The retreat moved from framing challenges to solve, to brainstorming issues to tackle, to a set of must win battles; each of which was the subject of a creative problem solving session. Participants were then split into teams that debated solutions and landed on a recommended scenario.

“What we’ve done is not set in stone. We’ve built it to rebuild it as soon as it hits reality and we spot the location of its leaks. And remember, it’s not the plan that matters, it’s the execution of the plan. For that, I recall another quote from Jame Collins, “first who, and then what.”



### | Part 3: Leading the People in Business

The equation between people and leadership is quite linear: no people who volunteer to follow, no leadership.

The key role for the leadership of people in these circumstances is to create a team with players who are individually and collectively fit, resilient, engaged and somehow simultaneously connected and immune to what is storming on the outside. To establish that, a leader must strike a balance between leading from the front and leading from the back.

She or he must lead from the front to create enough kinetic energy to crank the team engine and get it moving despite the storm, and must lead from the back to ensure the team and its members are agile and enabled enough to lead through the same by themselves.

Those team objectives are built on three cornerstones: mindset, relationship system intelligence and agility.

Every behavior, and therefore every impact follows the mindset that sparked it. Hence, mindset first, always. The Arbinger Institute distinguishes between the inward “need of the moment” mindset and the outward mindset that is focused on impact. The second one is the leader’s ally.

That is not only about emotional and social intelligence. It is also about a third kind of intelligence that CRR Global call relationship systems intelligence. That’s the impact our relationships have on us personally, on us together, and on the kind of results that impact produces.

The final element that a leader must ensure is the team’s agility. Team members are now working remotely and must be able to think, take decisions

and act, many times all by themselves. That aims at making all parts of the system as strong as the fittest link. Agility, of course, does not negate collaboration.

When it comes to leading people in times of crisis, it's therefore first about mindset and 360 degrees accountability of impact, then about relationship intelligence, trust, transparency, communication, agility, collaboration and support; and sometimes about making tough calls. All that will happen while the leader consciously and intentionally balances between leading from the front and leading from the back. The objective, once more is to create a team that is fit and able, resilient with enough stamina, and engaged with reasons to be and act that go beyond the chains of the past and the turbulences of the present.

### Conclusion

To sum up, surviving the multi-layered crisis of today while inventing a business suitable for tomorrow, whenever tomorrow comes and however it will be like, requires a team that is more able than average, more resilient than normal, has enough stamina to endure, enough kinetic energy to move forward on its own, and enough agility to course-correct as frequently as needed.

For that, leadership has to, consciously and intentionally, align and balance the paradoxes of its approach to people, those of its approach to business and those of its own pressures. Armed with an outward mindset, a leader must jump from back to forth leading from where leadership is needed. She and he have to build an agile team as strong as its fittest link, has to equip it with a support system that allows it to trust, be transparent, allows all its voices to be heard, make it permeable to urgency, get it constantly engaged, accountable, equip it with a dashboard that permits it to see, connect, collaborate, act, get involved, feed-back, reach out, pick-up those who fall, and win regardless of how ambiguous the circumstances become.

Times are Darwinian. The role is not easy and it ain't for the faint hearted. If it were, everyone would have done it.

Now, lead.

## Certificate of management excellence and digital transformation

9 modules (27 Webinars)

9 Professional Speakers

25% discount for those who purchase the whole program, total 4 220 000 L.L. or 1080\$

Zoom Platform

Registration : [Click here](#)

For the Lebanese citizen payment in LBP or \$  
For the participants abroad payment only in \$ at the rate of 3900

You can register to one or more  
modules or the entire program.

[cfp.usj](#) [@USJLiban](#) [USJLiban](#) [USJ TV](#) [school/usjliban](#)

**Module 1** Digital Business (2 levels)

**Module 2** Leading in time of changes: How to engage people & deliver value? (3 levels)

**Module 3** Leading in Finance (2 levels)

**Module 4** Gender equity for a sustainable business

**Module 5** Authentic Leadership

**Module 6** Resilience capacities in times of uncertainty

**Module 7** Leading digital transformation and innovation

**Module 8** Mental Health in the Business World

**Module 9** Innovative approaches in Branding & Marketing

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter sur :  
014211885 ou nous écrire sur : [cfp@usj.edu.lb](mailto:cfp@usj.edu.lb)

Suivez nous sur :  
Facebook : CFP.USJ  
Instagram: CFP.USJ  
LinkedIn: CFP – USJ  
Site web : [www.cfp.usj.edu.lb](http://www.cfp.usj.edu.lb)



Centre de formation  
professionnelle  
Professional Training Center

Université Saint-Joseph  
de Beyrouth

Centre de formation professionnelle  
Rectorat de l'USJ, rue de Damas, B.P. 17-5208 Mar Mikhaël, Beyrouth 1104 2020 - Liban  
Tél. 961-1-421000 ext. 1185 | Email [cfp@usj.edu.lb](mailto:cfp@usj.edu.lb)