

**Gestionnaire de PME | Investisseur | Mentor | Auteur |  
Coach**



**LIVRET**

**COMMUNIQUE POUR**

**ATTEINDRE**

**TES OBJECTIFS**



# COMMUNIQUE POUR ATTEINDRE TES OBJECTIFS

La communication est l'ultime outil au service des entreprises. Son impact est majeur sur l'individu, son épanouissement et sa participation active au sein de son groupe; des facteurs importants qui seront mesurables en matière de qualité de travail.

La communication est créatrice de valeur pour une entreprise, sur tous les plans. Encore faut-il apprendre comment l'utiliser à bon escient pour atteindre ses objectifs...

# COMMUNIQUE POUR ATTEINDRE TES OBJECTIFS

Édition 2023

ISBN 978-2-924473-02-3

Tous droits réservés

## **Éditions REPER**

Division Gestion REPER Inc.

1215, Murray

Saint-Hubert QC J4T 3M1

Téléphone : 514 953-8118

[rlandry@raymond-landry.ca](mailto:rlandry@raymond-landry.ca)

[www.raymond-landry.ca](http://www.raymond-landry.ca)

Disponible exclusivement en ligne.

Inscris-toi à l'infolettre, à [raymond-landry.ca](http://raymond-landry.ca) afin de recevoir des conseils d'actualité sur la gestion de votre entreprise.

# Table des matières

1. Introduction .....	1
Les fondements de la communication .....	2
Conseils utiles .....	2
Les principaux obstacles à la communication .....	4
Pour une communication efficace : .....	4
Le plan de communication est-il adapté à la situation?.....	6
Définir sa marque, son identité .....	7
La révolution des communications .....	7
Définir l'être et non le paraître .....	8
Confier le livre qu'on porte.....	9
Les quatre facteurs d'identification de sa marque personnelle.....	9
ÉTUDE DE CAS : Travailler en équipe dans une entreprise de distribution de bois d'œuvre.....	11
Nous ne sommes pas une garderie .....	11
L'embauche et le coût de la formation.....	11
Faire la différence entre les événements que nous ne contrôlons pas et notre attitude .....	12
L'amélioration continue de nos processus .....	12
ÉTUDE DE CAS : Identification des problématiques et résolution de problèmes.....	14
La résolution de problèmes en 3 étapes bien précises.....	15
Identifier la problématique et faire l'état de la situation .....	15
Résumer les trois solutions possibles .....	16
Recommandations.....	17
Le plan d'action et l'échéancier .....	19
ÉTUDE DE CAS : Programme de communication efficace .....	20
Communiquer, c'est échanger des informations pertinentes.....	20
Augmenter le taux de rétention du personnel.....	20
Développer des canaux de communication adéquats .....	20
LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES GRÂCE À LA COMMUNICATION.....	21
L'exemple de l'usine de Marcel.....	21
L'exemple d'un grossiste en distribution.....	22
CONCLUSION .....	26
EXERCICE : J'IDENTIFIE MA MARQUE PERSONNELLE .....	31
EXERCICE : JE PLANIFIE MON SUCCÈS.....	32
EXERCICE : J'APPLIQUE LA RÉOLUTION DE PROBLÈME .....	33

# 1. Introduction

Que ce soit dans une fonction de gestion, comme membre d'une équipe, comme représentant ou comme agent de changement, la communication constitue l'outil ultime d'échange. On croit à tort que communiquer est facile, qu'un message clair et logique sera nécessairement compris, que l'on peut se fier au récepteur s'il affirme avoir compris notre message et que certaines personnes sont nées « bons communicateurs ». C'est plus compliqué que cela. La communication est un processus complexe qui a une influence directe sur nos relations avec les autres, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail puisqu'elle permet aux individus de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. Une grande part de la réussite de chaque employé, quel que soit son niveau hiérarchique, repose sur ses habiletés de communication. En effet, le processus global de supervision, pour un gestionnaire, sera influencé par ses habiletés. En réalité, on consacre la majorité de son temps à communiquer. Augmenter ses aptitudes en la matière signifie obtenir ce que l'on désire des autres d'une manière qui maintient la relation dans des termes acceptables pour toutes les parties.

Dans ce livret, divers principes et outils seront présentés afin de faciliter la compréhension du processus de communication et d'ainsi favoriser le développement des habiletés essentielles à une communication efficace.

## OBJECTIFS

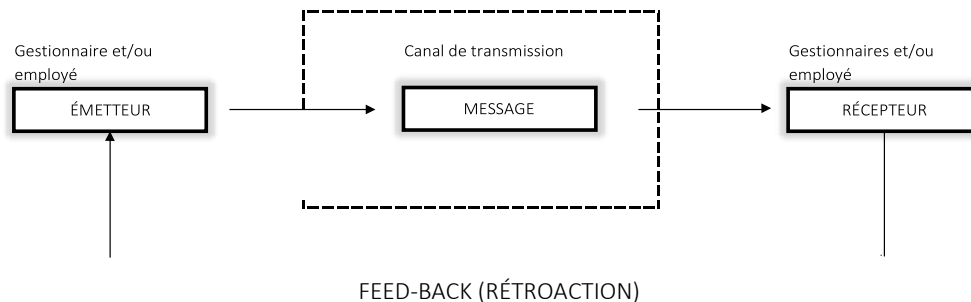
- Découvrir qui on est et apprendre à se connaître davantage.
- Connaître le monde qui nous entoure.
- Partager ce monde avec celui des autres, pour persuader et influencer.
- Développer des liens et entretenir de bonnes relations.

## DÉMARCHE

- Organiser la communication.
- Animer une réunion efficace.

## Les fondements de la communication

La communication permet d'entrer en contact avec l'autre. C'est le cycle de transmission d'une information (le message) d'un émetteur à un récepteur par l'entremise d'un canal. Selon cette approche, l'information doit passer efficacement entre l'émetteur et le récepteur pourvu que le message soit clair, que l'auditeur soit attentif et qu'il n'y ait pas d'interférences dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit une rétroaction de la part du récepteur qui lui confirme qu'il a bien saisi l'information (le message).



Cependant, dans la réalité, la transmission d'un message n'est pas aussi simple. Plusieurs éléments peuvent influencer le contenu du message et son interprétation, par exemple :

- L'émetteur est influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation.
- Les messages verbaux et non verbaux sont influencés par la forme utilisée, le sens des mots choisis, la relation entre les deux parties, le contexte et enfin les rituels ou façons de faire.
- Le récepteur, pour sa part, peut également être influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation.

Ainsi, ce qu'on communique dépend avant tout de ce qu'on perçoit et interprète comme important, autant sur le plan du contenu que de la relation.

**C'est la façon de communiquer avec l'autre qui définit la relation.**

## Conseils utiles

La communication constitue souvent le principal outil quand vient le temps de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur impliqué joue alors un rôle déterminant dans la communication.

Avant d'entrer en communication, c'est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs. Ainsi, celui qui entame la discussion avec des buts clairs et précis, conscients et rationnels, a davantage de chances que son message soit bien perçu. Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre personne. Par leur attitude respective, les interlocuteurs entraveront ou faciliteront l'échange.

Chaque personne désire communiquer de façon efficace, mais cela semble parfois difficile à réaliser concrètement. Voici les grands principes à respecter pour y arriver :

Principe de	Définition	Cela permet...
<b>Focalisation</b>	Reconnaître ses besoins et accepter de suspendre ceux qui ne servent pas la situation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De se centrer sur les bonnes intentions.</li> <li>• De rester lucide dans les situations difficiles.</li> </ul>
<b>Distanciation</b>	Garder une « distance émotionnelle » dans ses relations avec les personnes qu'on encadre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De prendre du recul plus facilement face à notre rôle.</li> <li>• Une certaine neutralité lors de situations problématiques.</li> </ul>
<b>Transparence</b>	Rendre explicites ses intentions et préciser sa marge de manœuvre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'éliminer la perception d'être manipulé.</li> <li>• D'établir ou de maintenir le lien de confiance.</li> </ul>
<b>Cohérence</b>	Adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés sur les intentions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que les « bottines suivent les babines ».</li> <li>• De rendre les messages crédibles.</li> </ul>
<b>Réciprocité</b>	Garder vivants les échanges entre les personnes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De faire circuler l'information dans les deux sens.</li> <li>• De créer le mouvement.</li> </ul>
<b>Respect</b>	Reconnaître la personne derrière l'employé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De se soucier de ce que l'autre vit.</li> <li>• De considérer l'autre comme une personne.</li> <li>• D'apprécier l'autre à sa juste valeur.</li> </ul>

## Les principaux obstacles à la communication

Certains obstacles peuvent venir entraver l'efficacité de la communication. C'est pourquoi c'est important de les connaître pour s'améliorer. Voici les principaux obstacles :

- Tendance à juger
- Écoute sélective (filtre)
- Moment choisi pour communiquer
- Idées préconçues
- Cadre de référence
- Bruit
- Ignorance du non verbal
- Émotions
- Moyens de communication choisis
- Vocabulaire choisi

La communication organisationnelle est essentielle au bon fonctionnement de toute entreprise, car elle permet :

- D'informer et de transmettre des informations
- De questionner et d'obtenir des renseignements
- De résoudre des problèmes
- De prendre une décision
- De communiquer une directive ou un objectif
- D'établir des règles
- D'exprimer ses idées
- De donner du *feed-back*
- De motiver
- De développer des liens et des relations

Outils à la base d'une communication organisationnelle saine :

- Les systèmes de suggestions
- Les rencontres de *feed-back*
- Le journal interne
- La politique de « porte ouverte »
- L'enquête de rétroaction

### Pour une communication efficace :

#### **Avoir un message clair**

Exprimer clairement et simplement ses idées et ses propos. Attention, on tient souvent pour acquis que l'autre a compris le message. La clarté du message est liée à la maîtrise des règles de l'expression orale ou écrite.

#### **Prendre conscience du non verbal**

L'aspect non verbal du message est plus important que les mots employés (35 % verbal et 65 % non verbal). On doit donc porter attention aux messages non verbaux transmis à son interlocuteur tels que le timbre de la voix, le silence, la posture, le regard, les gestes, la proximité, etc.

#### **Donner du *feed-back***

Le *feed-back* correspond à une réaction verbale ou non verbale qui est transmise en réponse à une information reçue. Cela permet de valider la pertinence, la qualité et la justesse du message.



## **Écouter**

Écouter et entendre sont 2 choses bien différentes : écouter implique de saisir et comprendre le point de vue de l'autre. Cette attitude ouverte permet des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle, et contribue à donner un sens à la coopération.

## **Être ouvert**

C'est la capacité de parler et d'écouter pleinement et véritablement, sans juger les autres, et en prenant en considération les intérêts et les attitudes du récepteur.

## Le plan de communication est-il adapté à la situation?

1. Quels résultats?
Quels sont les résultats souhaités à la suite de la transmission du message? Exemples : <ul style="list-style-type: none"><li>• Réduire les écarts d'interprétation et de perception personnelles à l'égard des informations transmises.</li><li>• Diminuer les ragots et les plaisanteries.</li><li>• Apaiser les mécontentements de certains employés en donnant davantage d'information.</li><li>• Améliorer et encourager la communication entre les employés et les gestionnaires.</li><li>• Favoriser la collaboration.</li></ul>
2. Qui?
Qui doit transmettre le message et à quel moment? Choisir la meilleure personne selon le sujet de la rencontre ou l'urgence.
3. Quoi?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recadrage de l'entretien : accord sur les buts, le contenu, l'ordre du jour, la durée, etc.</li><li>• Expliquer quelles sont les attentes du « qui » envers les employés (surtout si des changements sont proposés).</li><li>• Ce serait important d'être précis (à quel moment la mesure sera-t-elle en vigueur, comment les employés doivent-ils se comporter, ce qu'ils ont à faire, ce qui est permis et ce qui ne l'est pas, etc.).</li><li>• Au fil des échanges, tenter de trouver une base commune permet d'arriver à une cohésion éventuelle entre les niveaux hiérarchiques, surtout en ce qui concerne les incontournables (but : s'aligner tous ensemble sur la vision à long terme de l'entreprise).</li></ul>
4. À qui?
À qui le message s'adresse-t-il?
5. Comment?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir des règles et des normes de conduite lors de la rencontre (exemple : parler au « je », respecter les opinions de chacun, écouter, etc.).</li><li>• Reformuler si nécessaire la vision et les attentes des gestionnaires ou de l'entreprise afin de clarifier les informations qui auraient pu être mal interprétées par les employés.</li><li>• Utiliser adéquatement un langage verbal et non verbal qui encourage la discussion (ton doux, écoute, valorisation de ce qui est dit, empathie, gestes d'ouverture, sourire, calme...).</li><li>• Revenir sur ce qui a été discuté et accepté par le groupe.</li></ul>

## Définir sa marque, son identité

Aujourd'hui, dans le monde compétitif et ouvert dans lequel on vit, on doit comprendre l'importance de définir qui on est réellement, et contrôler la diffusion de l'image qu'on projette afin que la perception des gens concorde avec qui on est véritablement.

La terre abrite des millions d'espèces vivantes, dont les humains. Il y a sept milliards de personnes réparties sur une planète de 510072000 km<sup>2</sup> et jamais dans l'histoire de l'humanité cela n'a été aussi facile de communiquer. Un événement se produit à l'autre bout de la terre et pratiquement de façon instantanée, on en est informés.

### La révolution des communications

Quand mon père était jeune, sa famille n'avait pas le téléphone. Moi, quand j'étais enfant, je croyais que monsieur Spock de Star Trek serait toujours le seul en mesure de voir avec qui il parlait au téléphone! Aujourd'hui, mes enfants communiquent instantanément avec leurs amis en France ou en Colombie-Britannique. Grâce aux cellulaires, on voit les interlocuteurs avec lesquels on discute et c'est devenu normal. Plus aucune frontière n'empêche la communication.

Chaque seconde dans le monde, près de quatre millions de courriels sont envoyés. Malgré tous les pourriels, cela représente une charge incroyable d'informations qui circulent vingt-quatre heures par jour. Également, on est conscients que c'est beaucoup plus facile que par le passé d'obtenir des informations sur les gens et les entreprises avec qui on entre en contact.

On peut désormais vérifier la situation de trente entreprises dont on a obtenu les coordonnées en l'espace d'un après-midi. En fait, 53 % des internautes avouent avoir déjà fait une recherche sur une personne de leur entourage en tapant le nom de celle-ci dans un moteur de recherche. Donc, la question n'est plus de savoir si les gens nous ont vus, mais plutôt de savoir si ce qu'ils ont vu représente bien qui on est! L'image dépend de la perception que les gens ont, et c'est leur pensée qui définit la vision qu'ils se font de la réalité de quelqu'un.

Premièrement, on doit déterminer qui on est.

## Définir l'être et non le paraître

Pour qu'un GPS permette d'arriver à destination, 2 choses sont nécessaires :

1. La position actuelle
2. La destination

On peut posséder le meilleur GPS jamais fabriqué, s'il ne peut pas nous localiser ou déterminer notre destination, c'est un objet inutile. Il en va de même pour chaque personne. On a tous un GPS intérieur et on doit le programmer. Comment? En définissant qui on est aujourd'hui. Pas ce qu'on était il y a 10 ans, ce qu'on est réellement aujourd'hui. Dix ans auparavant, on pouvait peut-être s'entraîner 20 heures par semaine pour courir des marathons de 42 kilomètres en moins de 3 heures ou parcourir 200 kilomètres à vélo en 5 heures. Par contre, depuis les 10 dernières années, on ne court plus, nos champs d'intérêt ont changé. C'est la même chose pour la personnalité. Pour que la marque personnelle corresponde aux attentes actuelles, et pour la communiquer efficacement, on doit définir qui on est aujourd'hui et non celui ou celle qu'on a été ou qu'on souhaite devenir. Soyons honnêtes et authentiques! Quelles sont nos motivations actuelles? Non pas les motivations de la société, d'un partenaire de vie, des enfants, mais celles qui donnent un sens à la vie.

Définir précisément l'état d'une situation, d'un individu, d'une entreprise, d'une crise ou d'un événement sans émotion et sans jugement est parfois extrêmement difficile. On passe davantage de temps à se justifier, à expliquer, à paraître qu'à tout simplement être.

Je rencontre toutes les semaines des personnes qui trouvent que la vie n'a aucun sens, car les gens tombent malades et meurent sans raison chaque minute dans le monde, et que d'innombrables malheurs s'abattent un peu partout. La vie n'a pas de sens lorsqu'on s'arrête sur les aspects négatifs du monde, mais est-ce une raison pour cesser de communiquer et s'enfermer dans sa zone de confort? Ces difficultés sont bien réelles, mais ne doivent pas cacher toutes les beautés qu'offre la vie. De voir l'énergie qui circule au cœur des gens et tout autour. De voir qu'on doit être des allumeurs de lumière plutôt que des communicateurs de mauvaises nouvelles. Tout dépend de son attitude face aux événements. On peut vivre positivement et apprendre à donner au suivant.

## Confier le livre qu'on porte

Pour avoir du succès, on doit continuellement apprendre, se remettre en question, prendre de l'expérience et développer un réseau de contacts.

Mais avant de parler des lois du succès, on peut faire un petit exercice sur soi et sa personnalité. On est tous uniques. On peut imiter les autres, mais on a sa propre personnalité et sa propre histoire. Je peux affirmer à chaque personne que je rencontre : « Tu portes ta propre histoire en toi et tu inspireras plusieurs autres personnes si tu la racontes et que tu l'écris. »

Écrire sa propre histoire permet de sortir de sa zone de confort, d'augmenter sa confiance en soi, et aide à réaliser ses rêves. On peut se voir comme une marque à promouvoir. Chaque personne veut paraître sous son meilleur jour et c'est très bien ainsi, car s'il fallait qu'on ne se montre que sous ses aspects négatifs, ce serait infiniment plus difficile.

En construisant sur ses forces plutôt que sur ses faiblesses, on braque la lumière sur sa propre couleur, sur sa personnalité et on chemine plus facilement vers l'atteinte de ses objectifs.

## Les quatre facteurs d'identification de sa marque personnelle

### 1) Définir ses forces

Quelles forces, quels talents sont reconnus par les gens de son réseau de contacts?

Comment traverse-t-on les obstacles de la vie? (Décrire son attitude face aux événements.)

Dans une équipe, quel rôle se voit-on attribuer?

### 2) Définir ses passions

Qu'est-ce qui donne envie de se lever et de passer à l'action sans hésitation avec plaisir et engagement?

Définir ses connaissances distinctives, tant humaines, sociales, académiques que professionnelles.

### 3) Définir ses valeurs

Les valeurs indiquent la direction à suivre et elles définissent les choix et les comportements humains. Si on apprend à bien communiquer ses passions et ses valeurs, les gens autour contribueront alors à notre succès. Voici des exemples de valeurs humaines : créativité, justice, ambition, engagement, empathie, réalisation, apprentissage, expérience, dépassement de soi, compassion, ouverture d'esprit, partage, esprit d'équipe, courage, authenticité, professionnalisme, etc.

### 4) Définir sa destination

Une fois qu'on a défini ses forces, ses passions et ses valeurs dans la vie, on peut identifier sa destination à partir d'où on se trouve aujourd'hui et d'où on veut être dans 10 ans. Les questions qui suivent fournissent d'excellentes pistes de réflexion :

- Qui serai-je dans 10 ans?
- Que ferai-je dans 10 ans?
- Quels seront mes avoirs dans 10 ans? (Apprivoiser la richesse, c'est découvrir la liberté.)
- Quelle sera ma situation dans 10 ans? (Vos forces, vos connaissances, vos expériences, votre rôle dans la vie.)
- Qu'est-ce qui me motivera encore dans 10 ans?

## ÉTUDE DE CAS : Travailler en équipe dans une entreprise de distribution de bois d'œuvre

Chez nous, pour gagner des contrats de distribution de grande envergure, il nous faut être extrêmement compétitifs. Nous devons contribuer à réduire nos frais d'administration et l'automatisation de tous nos procédés est absolument nécessaire, car elle joue un rôle important dans nos négociations.

Pour atteindre ces objectifs de réduction de coûts, chaque secteur doit travailler en collaboration avec les autres, car l'automatisation des procédés ne permet plus de dire : « ce n'est pas mon secteur ». Toute problématique trouve sa solution dans l'apport de chaque membre de l'équipe de l'entreprise. Donc, un courtier nous indique les besoins de ses clients, un représentant de la logistique apporte son point de vue, tout comme les membres de l'équipe de soutien.

Nous devons nous souvenir que nous faisons partie d'une seule et même équipe et que notre responsabilité, lorsque nous sommes au travail, est d'accomplir nos tâches et de chercher chaque jour des façons créatives d'améliorer notre productivité.

### Nous ne sommes pas une garderie

Ce n'est pas le lieu pour parler de religion, de politique ou de tout autre sujet non relié au travail. Ce n'est pas le lieu pour jouer avec nos cellulaires ou iPad ou pour télécharger des films. De temps à autre, j'ai à m'occuper de ce genre de problèmes qui n'ont pas lieu d'être ici.

Nous ne sommes pas une garderie, mais un rassemblement d'adultes qui consent à faire un travail précis contre rémunération. Je t'assure que la gestion des personnes, notre ressource la plus précieuse, est également la ressource la plus exigeante.

### L'embauche et le coût de la formation

Nous embauchons une dizaine de personnes par année, nous les formons et nous les coachons. Un nouvel employé représente pour nous un investissement très important. Au bout d'un an, les analystes nous disent qu'un employé coûte un montant équivalent à son salaire en divers frais de formation, en accompagnement et en non-productivité.

Alors, lorsque nous embauchons, nous espérons vraiment que notre recrue s'adaptera aux processus et à l'approche de l'entreprise, et nous accompagnera dans notre mission le plus longtemps possible.

## Faire la différence entre les événements que nous ne contrôlons pas et notre attitude

De plus, ce sont les employés qui permettent à l'entreprise d'être un lieu où le client a envie de revenir pour y faire des affaires. Des problèmes, il y en aura toujours. Nous ne pouvons éviter les événements de la vie. Nous ne contrôlons pas tout, ni la température, qui parfois nous oblige à mettre des toiles pour transporter le bois, ni la production des moulins à scie; nous ne conduisons pas les camions ou les trains qui livrent le bois.

Mais nous contrôlons notre attitude face à ces événements qui ne manqueront pas de survenir. Comment agissons-nous quand cela arrive? Comment expliquons-nous à nos clients ces faits? Lorsqu'un client ne peut obtenir une augmentation de sa ligne de crédit avec nous, comment lui vendons-nous nos politiques et notre façon de gérer nos risques? Nous lui expliquons par exemple que ce n'est qu'une autre façon de maintenir nos coûts le plus bas possible.

## L'amélioration continue de nos processus

Nous avons mis en place de nombreux processus afin d'améliorer notre productivité et nous avons réussi. Notre amélioration, calculée à partir de nos coûts sur les volumes transigés, s'améliore d'environ 8 % par année, mais nous pouvons faire mieux, car les erreurs évitables restent encore présentes, même si le taux a été réduit de presque 50 %.

Mais la principale façon de faire face aux erreurs relatives à des événements que nous ne contrôlons pas, c'est de les identifier et d'analyser les situations, cas par cas, afin d'améliorer nos processus ou nos façons de les traiter.

Il ne s'agit plus, dans la plupart des cas, d'erreurs internes, mais d'événements externes. Par contre, notre façon de traiter ces problématiques fera toute la différence sur le service à la clientèle. Le client est roi, mais il sait très bien que nous faisons face à plusieurs événements que nous devons gérer au mieux.

Par exemple, s'il manque une catégorie de produits pour un client, le courtier sait comment lui expliquer le délai entre sa demande et la livraison puisqu'il s'agit d'un événement incontrôlable.

Il en va de même pour le transport. Parfois, nous n'avons pas de camions disponibles pour une destination. C'est un événement que notre équipe logistique ne contrôle pas. Lorsque ces événements se produisent, ce n'est pas une personne qui va inventer une solution, mais toute l'équipe de l'entreprise. Nous pouvons par exemple décider de signer des ententes à long terme, mais cette gestion du risque a un prix.

Dans le cas du transport, les personnes les mieux placées pour aider l'équipe de la logistique à trouver une solution sont les courtiers. Ceux-là parlent à leurs clients tous les jours; ils peuvent nous dire si leurs autres fournisseurs éprouvent les mêmes difficultés. Si les clients n'ont pas de problèmes avec les autres, ils peuvent nous dire qui sont leurs principaux transporteurs et quel prix ils sont prêts à payer. Grâce à l'aide des courtiers, nous améliorons notre liste de transporteurs potentiels et nous pouvons comparer nos prix afin de nous ajuster au besoin. Souvent, c'est le



courtier qui a accès à ces informations, bien plus que nos répartiteurs à la logistique.

Un répartiteur utilise les outils qu'il a; il n'est pas un courtier en transport. Il travaille donc avec l'information qu'il recueille et cherche à améliorer ses contacts avec les autres répartiteurs de l'industrie du transport en vrac, mais il ne peut pas négocier de contrat à long terme. Le répartiteur compose avec le marché au jour le jour et donne le prix qu'on lui dit d'offrir. Sa marge de manœuvre est assez limitée, ce qui est tout à fait normal avec son niveau de connaissances et sa capacité de négocier. Ce sont les courtiers qui peuvent vendre à leurs clients des taux de transport plus élevés ou des ententes à plus long terme. Mais il faut comprendre qu'il n'y a pas de solutions faciles.

## ÉTUDE DE CAS : Identification des problématiques et résolution de problèmes

Il semble ici que nous éprouvons certaines difficultés à identifier clairement les problématiques de la part des employés pour les communiquer par la suite à la direction.

La direction n'est pas trop difficile à identifier, car nous sommes seulement trois dirigeants avec des rôles clairement définis. Je t'assure que si quelqu'un ne sait pas où aller avec un problème à régler, s'il va voir le président, le vice-président des ventes ou le vice-président finances, l'un d'eux saura le diriger.

Mais avant d'aller voir un membre de la direction, il faut commencer par communiquer avec le service concerné et voir si le problème est isolé et s'il est possible de trouver une solution sur le plan des opérations.

### GESTION DES RISQUES

Par exemple, voilà plus de 3 ans, nous avons mis en place un processus de gestion des risques reliés au crédit client, et les dossiers que je dois régler en tant que responsable des finances concernent à peine 1 % de nos clients. Il y a infiniment moins de panique ou de problématiques reliées au crédit maintenant, tout simplement parce que nous avons mis en place un procédé très clair afin de déterminer nos limites avant l'arrivée d'un problème. Ce qui est important ici, c'est que les courtiers nous avertissent s'ils éprouvent des difficultés à recouvrer des sommes ou s'ils entendent parler d'une situation négative relativement à l'un de nos clients. Nous pourrions alors faire une vérification préventive. Tout problème répétitif devrait être identifié et rapporté à la direction. Mais il y a une façon d'identifier une problématique.

Dire que les courtiers ne font pas leur travail ou que la logistique ne connaît rien n'est pas une façon de faire avancer l'entreprise. Au contraire, cela crée un climat de tension qui fait diminuer la productivité. Prends soin de toujours analyser ton attitude.

## La résolution de problèmes en 3 étapes bien précises

### Identifier la problématique et faire l'état de la situation

On identifie les faits sans émotion (colère ou exaspération). On définit le problème concret et les personnes impliquées, les clients et les documents concernés. Il faut avoir les exemplaires des courriels, des factures, des bons de livraison, des documents démontrant l'erreur. Tant que l'on n'a pas identifié avec précision l'événement, on ne peut pas trouver de solutions. Faire l'état de la situation, c'est préparer un dossier complet, l'historique du client, du fournisseur ou de toute situation.

Trop de gens ont de grandes difficultés à établir les faits. Ils craignent de mal définir le problème ou de se faire reprocher de dénoncer des collègues de travail. Pourtant, c'est très important de le faire d'une façon positive. Le dirigeant n'a pas pour rôle de réagir de façon négative devant une erreur. Son rôle est tout au contraire d'informer, de former les gens et de compter sur les forces de ses collaborateurs. Après avoir réuni les faits, il s'agit de décrire simplement la problématique. Quels sont les changements à apporter? La précision est importante et l'auteur doit s'impliquer totalement.

Il est essentiel de parler des erreurs qui se produisent, surtout celles qui sont répétitives afin qu'il soit possible de réévaluer les procédés ou les processus, de revoir les responsabilités de chacun, de former les gens qui manquent d'expérience et de redéfinir ou de préciser certaines tâches, s'il y a lieu.

Identifier les problématiques fait partie des tâches de chaque employé de l'entreprise. Il s'agit d'une activité nécessaire pour améliorer la productivité. Des erreurs, il y en aura toujours, mais la responsabilité de la direction est d'en réduire le nombre au minimum. Beaucoup d'erreurs encore évitables découlent d'un manque d'attention, de formation et parfois d'une certaine négligence. À chacun d'y apporter une attention particulière et de les répertorier. On voit par la suite à faire les analyses et à apporter des correctifs. Mais de grâce, il faut éviter les généralités où on ne peut identifier clairement le problème soumis. Désigner un service en mentionnant qu'il fait trop d'erreurs ne permet pas d'avancer en tant qu'entreprise.

## Résumer les trois solutions possibles

Trop souvent, les gens que je rencontre me disent que face à tel problème, aucune solution n'est possible. Je suis bien d'accord que si l'on refuse d'analyser une situation en profondeur ou si l'on refuse tout changement, on n'avancera guère. Le changement vient déranger les habitudes des gens et on fait face à de grandes résistances. Mais il faut dépasser ces blocages et aller de l'avant en innovant.

Mes trois solutions sont évolutives. Voici comment j'aborde chaque problème.

### a) Ne rien faire

Quand on manque d'informations précises, qu'on n'a pas le temps ou suffisamment d'intérêt, ou encore si on a d'autres urgences ou priorités. On comprend que ce n'est habituellement pas la meilleure solution à long terme.

### b) Analyser la situation en profondeur et recommander des rectifications

Analyser la situation en profondeur et proposer des solutions basées sur des faits. Lorsqu'on prend le temps de recueillir les faits, de les partager avec une autre personne qui n'est pas directement impliquée dans le processus, on arrive à trouver des solutions intéressantes. On propose toutes les étapes potentielles de résolution de problèmes : l'amélioration d'un processus ou la rencontre des employés concernés, en retenant les services d'un responsable ou d'un membre de la direction.

## COMPTES CLIENTS : LES LIGNES DE CRÉDIT

Par exemple, réduire nos pertes sur des comptes clients a nécessité la mise en place d'un système de gestion du risque et de processus contraignants au départ, mais qui nous ont permis en tant qu'entreprise d'améliorer notre rentabilité, d'obtenir plus d'informations sur nos clients et de travailler en étroite collaboration avec eux pour améliorer leur ligne de crédit. Aujourd'hui, un courtier vend ses produits, mais vend aussi sa relation avec son client et n'hésite pas à m'impliquer dans un dossier, ce qui nous permet d'améliorer nos relations d'affaires avec chacun de nos clients.

## STOCKS : LES DÉLAIS DE 90 JOURS ET PLUS

Pour la gestion du risque concernant notre deuxième actif que sont nos stocks, nous avons développé une approche positive qui permet à la direction de travailler en étroite collaboration avec chaque responsable de cours pour ainsi réduire nos stocks de 90 jours et plus. Grâce à une information précise, c'est facile pour la direction de prendre des décisions éclairées et de mieux soutenir les courtiers.

## AMÉLIORER NOS COMMUNICATIONS

Nous en sommes maintenant à une phase plus « douce » qui concerne l'amélioration de notre communication, de notre productivité et la réduction de nos erreurs évitables. Cela demande la collaboration de chaque membre de l'équipe sans égard à son secteur d'activité. Que nous soyons à la direction, aux ventes, à la logistique, à la comptabilité, aux ressources humaines, à l'analyse financière ou à

la gestion des technologies, ça ne change rien au fait que nous devons mettre de côté nos intérêts personnels pour faire place à ceux de l'entreprise.

La mondialisation des marchés, les consolidations et les conditions économiques générales nous poussent à améliorer notre productivité, à croître et à maintenir notre rentabilité. Ce n'est pas un caprice de la direction que de vouloir améliorer la gestion, c'est une exigence des marchés et nous avons les connaissances et l'expérience pour y arriver, à condition d'apprendre à être moins centrés sur nous-mêmes et d'accepter de travailler en équipe.

c) Procéder à un changement en profondeur

La troisième solution consiste à poser un geste plus radical. C'est à l'opposé de la première solution. Ici, on recommande de tout revoir.

- Lorsqu'un individu refuse de se conformer à un procédé, fait des erreurs à répétition ou n'adhère pas aux orientations de l'entreprise, on n'a d'autre choix que de s'en séparer.
- C'est nécessaire parfois de procéder à une réorganisation et d'imposer de nouvelles façons de faire, car les autres solutions ne fonctionnent pas. Cela consiste dans certains cas à refaire complètement un processus ou à congédier une personne.

## Recommandations

Ce qui importe, c'est de faire des recommandations en pensant à l'entreprise et à ce qui sera préférable pour chacun de ses membres. L'avantage de l'identification d'une problématique par un employé, quel qu'il soit, permet à celui-ci de réfléchir et de bien présenter la situation, car il vit celle-ci.

Un résumé d'une page seulement de la problématique, des solutions potentielles et des recommandations permet au dirigeant de prendre une décision très rapidement, car il a une vision globale de la situation. De plus, il doit prendre des décisions qui feront en sorte que l'équilibre entre les divers secteurs sera maintenu afin de s'assurer de la fluidité de la transmission de l'information et du maintien d'une saine communication dans le respect des uns et des autres.

Je reçois de nombreux rapports de situation sans aucune recommandation! Pourtant, la personne la mieux placée pour faire une recommandation et la justifier est celle qui a identifié la problématique. Il s'agit d'avoir confiance en soi et en son jugement. De plus, ceux qui ont davantage de difficulté à formuler leurs recommandations doivent être formés par les directeurs qui ont plus d'expérience. Nous constatons tous que cette approche nous permet de mieux communiquer, de nous entraider et de résoudre très simplement toute problématique. C'est ainsi que nous améliorons à la fois notre productivité et notre service à la clientèle.

## CONCLUSION

Ensemble, on arrive à accomplir des merveilles.

Ce qui signifie que seuls et isolés, on est moins outillés, car la communication est coupée. Ensemble, on n'a pas le choix de communiquer, sinon rien ne fonctionne.

La vraie communication, c'est d'échanger des informations. Mais c'est aussi d'entendre l'autre, de l'écouter et de comprendre ce qu'il essaie d'exprimer. Tu as sans doute vécu un de ces moments où tu arrêtes de parler au milieu d'une phrase pour constater que ton interlocuteur ne s'en rend même pas compte, car il reprend la parole et repart sur un sujet complètement différent. Tu constates que tu parlais dans le vide.

Si chaque personne impliquée a pris le temps de suivre le processus de résolution de problèmes dont on vient de parler, cela lui sera facile de proposer une solution à la direction sans nécessairement pouvoir régler la situation par elle-même, pour diverses raisons. Peut-être que la solution nécessite la modification de procédés qui doivent être approuvés par la direction. Peut-être que la solution proposée nécessite des investissements ou une certaine réorganisation ou encore des changements dans d'autres services. Finalement, l'employé, tout en étant très compétent, peut hésiter entre plusieurs solutions, n'ayant pas une vue d'ensemble comme un dirigeant.

Une chose est certaine, l'attitude de chaque intervenant fera toute la différence. Une autre chose est claire, tous en ressortiront gagnants s'ils adoptent une attitude positive, s'ils aiment ce qu'ils font et apprécient les gens avec qui ils travaillent.

## Le plan d'action et l'échéancier

Si on passe à l'action, on démontre à tous les membres de l'équipe que le travail effectué en valait la peine.

Réaliser un plan d'action sans y mettre une date d'échéance ne consiste qu'à exprimer un souhait. Souhaiter agir et agir repose sur des bases très différentes.

Lorsqu'on prépare un plan d'action et un échéancier, c'est qu'on veut maintenir la motivation de tous et qu'on a l'intention d'améliorer les processus afin que le problème ne se reproduise plus. On met des contrôles pour s'assurer d'opérer selon les normes établies. L'approche préconisée en résolution de problèmes est une excellente façon de voir si on est de bons communicateurs et si on opère comme une entreprise de classe mondiale.

De plus, c'est dans ces circonstances qu'on voit les gens qui exercent un vrai leadership. Un leader ne donne pas d'ordres, il s'implique avec son équipe, met l'épaule à la roue et remercie chacun pour sa contribution. Un leader charismatique attire les gens à lui. Tous veulent travailler à ses côtés, ils veulent contribuer, participer et aider.

## ÉTUDE DE CAS : Programme de communication efficace

Mettre en œuvre un programme de communication efficace afin de s'assurer que tous sont satisfaits de leurs échanges les uns avec les autres demande énormément d'énergie de la part de chacun. Chaque employé doit prendre conscience qu'il fait partie du processus de communication et que, si celle-ci ne passe pas avec un autre employé, il en est tout aussi responsable que l'autre.

### Communiquer, c'est échanger des informations pertinentes

Il faut revenir à l'identification du problème qui est ici relié à la communication, identifier les faits et trouver des solutions. L'amélioration des communications permet à chacun de satisfaire ses besoins personnels, de se sentir plus impliqué, plus engagé, plus loyal et finalement d'augmenter le taux de rétention des employés de l'entreprise.

### Augmenter le taux de rétention du personnel

Cela se traduit automatiquement par une meilleure performance globale de la part d'une entreprise. Une entreprise qui communique accepte de s'échanger des informations qui facilitent la résolution de problèmes à plus long terme. Un taux de roulement de personnel plus faible signifie moins d'argent dépensé en embauche, en formation et en développement. Donc, l'objectif est de garder les employés qualifiés qui ont déjà fait leurs preuves au sein de l'entreprise, ce qui devient un avantage compétitif.

### Développer des canaux de communication adéquats

Ce qui importe pour mettre le tout en place, c'est d'avoir des canaux de communication pour permettre à chacun d'exprimer ses besoins et de compter sur une direction à l'écoute de façon à bâtir des relations durables. Quand une direction des ressources humaines peut gérer ce programme de communication, et que du côté de la vice-présidence finances et administration, on porte aussi la responsabilité de la réussite de ce programme, c'est un bel avantage pour l'entreprise. Mais attention, ils ne sont pas seuls, car tous les responsables de service et tous les employés ont un rôle important à jouer pour que le programme de communication soit efficace.

Pour assurer la loyauté et l'engagement de tous envers l'entreprise, la direction doit faire en sorte que les politiques démontrent que l'entreprise est prête à fournir à ses employés un milieu de travail leur permettant de s'épanouir. La direction veut donc que chaque employé se sente impliqué dans le processus de décision et se sente pris en charge (et non laissé à lui-même avec ses problèmes). Il s'agit de demeurer orientés sur la croissance rentable, tout en accordant aussi une grande importance à tous les employés, en reconnaissant que chacun joue un rôle primordial tout au long du processus de service aux clients.

Il est stratégique d'éviter les situations d'urgence et de travailler plutôt en amélioration continue, tant sur le plan du service à la clientèle que sur celui des communications internes. L'un ne va d'ailleurs pas sans l'autre.



# LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES GRÂCE À LA COMMUNICATION

## L'exemple de l'usine de Marcel

L'anecdote qui suit démontre qu'ensemble, nous sommes toujours des champions.

Je me suis présenté à l'usine de Marcel comme il me l'avait demandé pour faire un diagnostic. Il fabrique des armoires de cuisine, domaine en forte croissance dans le centre du Québec et où, par contre, les marges de profits sont sous pression.

J'ai dit à Marcel : «La situation qui prévaut dans ton domaine est bien réelle, mais dans toute industrie, il y a ceux qui traversent les crises et ceux qui échouent. Alors, qui sont ceux qui réussissent?»

Nous avons fait le tour de l'usine et j'ai constaté que tout était très bien structuré. Les ventes, les achats de matériaux et le débitage, la fabrication, l'assemblage, la livraison et la gestion.

Tout était parfaitement coordonné dans chaque service. Il n'y avait rien à redire. Alors, j'ai discuté avec les opérateurs, je leur ai demandé l'état de la situation de leur point de vue. Les gens étaient réticents au début, mais ils se sont rapidement ouverts.

Ils m'ont raconté leurs problèmes quotidiens. Tout se déroulait bien, mais la coordination entre les services était difficile. Les achats n'avaient pas toujours les bons produits. Il y avait des retards en raison d'un manque de coordination entre les services.

Bien sûr, chacun vivait à l'intérieur de son silo. Chacun réalisait son mandat, mais se préoccupait peu des autres secteurs d'activités. Nous avons revu les processus en détail, car le projet global était vraiment tourné vers le client. Ce qui manquait, c'était de la précision dans la façon de faire et une réelle communication entre tous les employés.

Nous avons donc mis en place un processus avec le client au centre de nos préoccupations. C'est alors que les représentants commerciaux se sont mis à travailler en étroite collaboration avec les achats, que les achats ont commencé à discuter avec les gens de la fabrication, qui à leur tour ont tenu compte de la chaîne de distribution et de la livraison.

Après quelques mois, Marcel ne reconnaissait plus son entreprise. Il voyait les gens s'entraider et collaborer. Il voyait des gens passionnés par leur travail et plus préoccupés par leurs clients que par leurs revendications.

Une entreprise centrée sur le client ne se referme pas sur elle-même et ne crée pas de petites cellules que nous appelons des silos. Au contraire, elle crée une chaîne de production en continu où rien n'est fait en double. C'est un peu comme la montagne de la réussite qu'est devenue la communication basée sur les technologies de l'information et des communications.

Il n'y a plus de service qui prend le contrôle de l'entreprise. Chaque individu, du président au livreur, a un rôle à jouer et chaque rôle représente un enjeu extrêmement important pour réaliser les objectifs d'affaires.

## L'exemple d'un grossiste en distribution

Voici un autre exemple de résolution de problème dans le domaine de la distribution. J'ai vécu cet exemple de l'intérieur.

Pour réussir la croissance rentable, il faut avoir un projet clairement défini, des processus adaptés à la situation et finalement avoir de bonnes personnes aux bons postes.

Tu comprends qu'après autant d'années en planification de processus, le plan d'affaires est très clair et le responsable des ventes réalise parfaitement ses objectifs de définir les cibles à atteindre. Je suis très fier de lui et je suis fier de l'appuyer dans sa tâche pour qu'il nous entraîne dans son projet de croissance rentable. Notre rôle est de l'appuyer, de le suivre et de lui fournir les outils dont il a besoin pour y arriver.

Depuis 2008, nous avons revu tous nos processus et apporté de grandes améliorations dans notre façon de procéder. Tous ces processus répondent à un besoin de gérer nos risques tant en ce qui concerne nos comptes clients que nos stocks. Bien sûr, l'implantation d'un nouveau système crée des perturbations, mais au cours des années, nous nous sommes aperçus que nous avons réussi à améliorer notre productivité tout en améliorant notre service aux clients. Le client est toujours notre priorité, que ce soit du côté des ventes, de la logistique ou de l'équipe de soutien, principalement représentée par le secteur de la comptabilité.

Un distributeur doit communiquer avec ses fournisseurs et ses clients afin de réaliser une transaction, mais il doit tout autant, en plus des matériaux, vendre le transport, échanger des informations financières afin d'établir le crédit, et s'assurer de percevoir les sommes qui sont dues à la suite d'une transaction.

Nous avons réalisé de grands projets sur le plan de la gestion du risque. Bien entendu, depuis la crise de 2008, la mise sur pied d'un système de crédit client nous a permis de réduire les pertes ou réclamations de 500000 \$ par année à 100000 \$. Cela nous a permis de réduire nos frais d'assurance et nos pertes de 50 %. Tout cela a nécessité la mise sur pied de processus adaptés à notre situation. Mais nous avons eu les résultats attendus.

Nous avons donc un projet très bien défini et des processus adaptés à la situation de l'entreprise. Nous sommes à adapter ces processus aux nouvelles responsabilités que les gouvernements mettent sur nos épaules, soit la perception des taxes et de la CSST. D'une certaine façon, c'est dérangent, mais nous aurons par ailleurs un meilleur contrôle sur la qualité de nos fournisseurs et de nos clients.

Nous devons toujours faire en sorte d'améliorer notre productivité. Nous devons tous être conscients de la loi de Pareto qui nous enseigne que seulement 20 % de nos efforts produisent 80 % des résultats. Il y a donc beaucoup d'espace pour améliorer notre productivité.

En 2010, nous avons décidé de revoir la définition de tous les postes autorisés chez nous. Nous avons décortiqué chaque tâche et mis en place des processus. Nous avons fait la chasse aux erreurs et nettement amélioré notre score à ce sujet. Tout cela nous a permis de réduire nos frais d'exploitation et d'augmenter notre productivité d'environ 8 % par année de 2010 à 2013. Nous mesurons notre productivité par le coût unitaire d'exploitation en prenant la masse salariale et en la divisant par la marge brute, et nous mesurons l'écart entre chaque année. Le calcul en lui-même n'est pas important, ce qui l'est, c'est le service à la clientèle.

Ne rêvons pas en couleur, la pression sur la marge brute existe dans le domaine de la distribution comme elle existe dans tous les autres domaines. Nous avons donc l'obligation de nous renouveler en permanence, que nous aimions le changement ou non, rien n'est figé dans le temps quand il s'agit des affaires.

Pour survivre, nous devons croître, nous devons nous réinventer et nous devons apprendre à aimer la gestion du changement, oublier nos zones de confort. Il y a des nuages noirs et nous devons accepter de traverser la tempête afin de voir le soleil luire de l'autre côté.

La tempête qui revient nous déranger dans notre routine de temps en temps est bien réelle, il s'agit de facteurs que nous devons gérer et qui nous forcent à nous réinventer jour après jour. En voici quelques-uns :

- Le roulement du personnel

Nous devons faire face à ce phénomène où les plus jeunes changent d'emploi beaucoup plus souvent dans leur vie que les baby-boomers le faisaient.

- Le taux de rétention de nos nouveaux employés

Une personne d'expérience doit sentir la responsabilité de consacrer un peu de temps à un nouvel employé. Nous devons apprendre ensemble à mieux nous occuper de la relève. Nous devons lui montrer ce que nous faisons globalement, nos objectifs, les problèmes quotidiens que nous devons résoudre, et favoriser son intégration. Chaque personne est extrêmement importante dans le processus qui nous conduit du fournisseur au client. Il n'y a pas de tâche moins importante qu'une autre. Chaque maillon a un rôle à jouer et la chaîne n'est pas plus forte que son maillon le plus faible.

- Le taux d'erreurs

Nous devons constamment faire la chasse aux erreurs afin d'éviter de miner notre productivité. Chaque demi-heure perdue à découvrir une erreur et à la corriger entraîne des conséquences à l'interne, mais en matière de service à la clientèle, les dommages sont encore pires. Un client qui trouve une erreur sur sa facture ou dans les produits livrés peut

en arriver à perdre confiance en nous, et ça, c'est très dommageable.

- La communication

Il s'agit d'un processus chez les humains qui est nettement plus développé que chez les animaux. Pour nous qui avons la parole, il y a de meilleures façons de communiquer que d'aboyer. Cela nous arrive parfois de l'oublier et de penser qu'aboyer ou crier fera avancer plus rapidement notre dossier. Certains d'entre nous n'aiment pas crier, alors ils préfèrent se taire. « Fini, je ne parle plus, ce n'est pas mon problème, qu'ils se débrouillent. » La personne se referme dans son silo, s'occupe de ses affaires et c'est tout. Nous sommes bien loin de la vraie communication.

Par exemple, la mise sur pied à partir de 2010 d'un système de gestion du crédit client afin de réduire nos mauvaises créances et nos primes d'assurance a nécessité 3 ans de persévérance. Nous aurions été en mesure de réaliser ce travail en la moitié moins de temps. Mais ce n'est pas tout le monde qui aime collaborer et il y avait une grande réticence aux changements.

Actuellement, nous recevons beaucoup plus d'information de la part de chaque courtier et de chaque employé, et plus rapidement qu'en 2010. Nous avons ainsi amélioré de beaucoup notre service à la clientèle. Nous avons fait le même travail de contrôle de nos cours de distribution afin d'améliorer nos délais concernant le balancement de nos stocks, et nous contrôlons beaucoup mieux notre inventaire de 90 jours et plus.

## FLUIDITÉ DE LA COMMUNICATION

Communiquer, c'est échanger. L'information va dans les 2 sens. Parfois, nous l'oublions et crions (sens unique) plus que nous communiquons (2 sens). Chez nous, la communication ne demande que de traverser 3 secteurs. Nous avons le secteur des ventes, de la logistique et de la comptabilité. Vraiment, nous ne pourrions avoir un système plus simple, mais encore faut-il communiquer entre secteurs, et ce, de la bonne façon. Le manque de respect et le harcèlement ne sont pas plus acceptables chez nous que partout ailleurs.

De plus, nous avons abandonné l'approche en silos pour une approche participative tout au long de la chaîne de production de nos services. De l'achat/vente, en passant par la logistique pour terminer à la comptabilité où l'on a comme responsabilité de payer les factures et de nous assurer que nous percevons ce qui a été facturé, nous avons tous la responsabilité de fournir une information sans erreur à l'étape suivante.

## QUALITÉ DE L'ENTRÉE DE DONNÉES

Nous devons donc échanger une foule d'informations et nous entraider. Lorsque l'équipe des ventes fait des achats pour inventaire ou un «back to back» ou encore une vente, toute l'information doit être parfaitement entrée dans le système, sinon nous aurons des problèmes de service à la clientèle. La même chose se produit à la logistique et à la comptabilité. Cela dit, une fois cette étape maîtrisée, la communication de cette information demeure cruciale, tout comme l'entraide et l'envie de donner au suivant.

J'aimerais ici fournir quelques exemples :

- La logistique est en plein milieu du système de communication entre les achats/ventes et la comptabilité. Nous devons lui apporter tout notre soutien pour que toutes les erreurs potentielles soient identifiées et que nos ventes soient livrées au client au moment prévu ou promis.

Par contre, si un répartiteur a un problème, s'il manque de camions pour Toronto par exemple, la responsabilité du courtier est de trouver un moyen d'aider ce répartiteur, en communiquant avec son client pour lui demander quelles sont les compagnies de transport avec lesquelles ce dernier fait affaire. Le courtier communiquera l'information à son répartiteur. Voilà un magnifique exemple de travail d'équipe!

- Il en va de même pour le service de la comptabilité quand il repère des erreurs. C'est plus facile pour eux de voir l'origine des erreurs, leur répétition, et ainsi d'aider les répartiteurs et la direction à améliorer les processus.

## CONCLUSION

Prendre conscience de l'importance de la communication permet de progresser en tant qu'individu. Tu auras remarqué, tout au long de ce livret, que la communication part avant tout de soi et se projette vers les autres.

Lorsque l'on comprend la vraie signification de la communication, qui consiste avant tout à observer et à écouter avant d'intervenir tout en donnant au travail d'équipe la place qui lui revient, on comprend l'importance du rôle qu'on occupe. Ainsi, on optimise le processus de résolution de problèmes en faisant participer toute l'équipe.

Si tu appliques toutes ces recommandations, tu apprivoiseras à la fois le changement et la richesse. La richesse individuelle, qu'elle soit intérieure ou matérielle, apporte cette liberté nécessaire pour la réalisation des rêves et des projets. Je t'invite à t'approprier les 4 montagnes de la richesse, soit :

- La montagne de l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat.
- La montagne de l'investissement qui nécessite une saine planification financière.
- La montagne de l'immobilier.
- Mais pour réussir, une quatrième montagne réunit les 3 premières : la montagne de la communication.

On possède tous des connaissances, de l'expérience, mais quiconque demeure isolé dans sa zone de confort ne permet pas à tous ceux qui l'entourent d'en bénéficier, et il nuira par le fait même à sa propre réussite.

On a la responsabilité de développer des relations de confiance avec ces gens qui nous appuient. Pour y arriver, on doit apprendre à communiquer. Si on réussit à bien identifier ses objectifs et à améliorer ses connaissances en communication, on réussira.

Pour y arriver, on doit d'abord apprendre à mieux se connaître. Par la suite, ce sera bien plus facile d'identifier les problématiques qu'on doit désamorcer. La résolution de problèmes est simplifiée d'autant plus si on a appris à communiquer et qu'on en a fait un processus défini dans son programme de communication.

Apprendre à communiquer consiste donc à améliorer ses connaissances en la matière, à expérimenter et à identifier tous les contacts qui pourront contribuer à l'atteinte de ses objectifs. Atteindre ses objectifs, c'est créer de la valeur. Je parle ici du travail qui consiste à réaliser des activités utiles contre rémunération, pour son entreprise et pour la collectivité.

À l'heure où les barrières tombent entre concurrents et marchés, c'est aux communications que revient la création de valeur. Quelle que soit l'industrie, ceux qui aspirent encore à croître avec la même approche qu'il y a 10 ans se comparent à ceux qui transportaient les gens en carrioles et qui ont subsisté quelque temps après l'invention de l'automobile : ces gens qui refusent qu'on soit à l'ère de la communication roulent encore sur leur élan, mais leur temps est compté.

Il en va de même avec la gestion du risque. Il y a 30 ans, il y avait un voleur ici et là qui pouvait défoncer la porte et s'emparer des biens des gens. Aujourd'hui, avec Internet et les moyens de communication informatisés, il y a des millions de *hackers* qui tentent de s'emparer de secrets professionnels, de données et des biens des gens. Les problèmes sont devenus des problèmes de sécurité en raison de mots de passe à renouveler rapidement et à gérer. Les processus sont à améliorer, pour protéger les clients et les fournisseurs, et ces enjeux de communication gagnent en complexité.

Aujourd'hui, la question stratégique à se poser en matière de communication avec les clients n'est pas tellement de se demander : « Que pourrait-on fabriquer de plus ? », mais plutôt : « Que pourrait-on faire de plus ? ». Le centre de gravité pour une entreprise, quelle qu'elle soit, doit être ses clients et son marché, et non ses produits et son usine. La communication interne est un outil qui, s'il est bien compris et utilisé, permet de favoriser l'harmonie dans l'équipe qui s'éloignera du travail en silo et placera les clients au cœur de toutes les décisions.

Autrement dit, on est passé du point de vue de producteur de biens et services à celui d'utilisateur, d'une logique de produits et services à une logique d'expérience. Les entreprises qui se différencient sont celles qui se préoccupent d'apprendre et d'expérimenter afin de faire vivre une expérience positive à leurs clients, qui visent à développer avec ceux-ci une relation de confiance. Ces entreprises innent constamment afin d'offrir un meilleur rapport qualité-prix. En se renouvelant, en acceptant le changement et en sortant de leur zone de confort, elles risquent moins de voir un concurrent, d'ici ou d'ailleurs, prendre leur place. Une société chinoise pourrait bien arriver avec ses coûts de main-d'œuvre inférieurs ou une société allemande avec sa productivité supérieure. Que resterait-il à cette entreprise à offrir à ses clients ?

C'est désormais dans l'expérience client que la valeur se crée. Et cette tâche revient maintenant à chaque membre d'une équipe qui doit acquérir des compétences en communication marketing, peu importe son poste. L'expérience client consiste à assembler des tactiques, des processus, des façons de faire qui correspondent aux besoins des clients et non à ceux de l'entreprise. C'est de cette façon que les objectifs de croissance et de rentabilité sont atteints. Les communications marketing doivent maintenant faire partie de la planification stratégique de toute l'entreprise. La communication doit devenir l'articulation clé entre la direction, les responsables de chaque service

et leur équipe, que ce soit l'équipe des ventes, de comptabilité, des technologies et de toutes les autres fonctions qui soutiennent l'expérience client. Le client se situe désormais au centre des décisions, pour mieux s'approcher de sa réalité et de son langage.

Ce n'est pas une question de budget, c'est une question de perspective sur le marché. Que l'on soit une grande organisation ou une plus modeste, la fonction des communications doit être recentrée sur le client pour générer son plein potentiel de valeur.

Pour terminer, disons qu'en matière de communication, les trois priorités sont les suivantes :

- S'informer
- S'inspirer
- Se connecter

S'informer sur les tendances et les changements des marchés permet de garder une longueur d'avance sur les attentes de la clientèle.

S'inspirer des idées audacieuses qui redéfinissent constamment les règles, parfois au-delà de l'industrie dans laquelle on évolue, est un gage d'innovation.

Se connecter le plus possible à tous les intervenants de l'expérience client contribue à définir de meilleures pratiques.

Ainsi outillé, chaque employé pourra plus facilement atteindre ses objectifs et aider l'entreprise à repenser sa valeur ajoutée pour ses clients et contribuer directement à sa croissance rentable dans le nouvel ordre économique mondial.

Les experts s'entendent : la direction doit prendre en main le processus de communication si elle veut qu'il soit adopté par ses employés. C'est en effet avec une bonne communication qu'un leader influence les autres vers l'atteinte de ses objectifs. Être sympathique, rester humble et s'intéresser aux autres sincèrement est essentiel, mais il faut aussi savoir poser les bonnes questions, être attentif à l'effet provoqué par ses questions. Ces dernières doivent encourager et mobiliser les employés. Une approche stratégique fera émerger le meilleur.



## EXERCICE : J'IDENTIFIE MA MARQUE PERSONNELLE

### MES FORCES

Les gens de ton réseau de contacts te reconnaissent quelles forces et quels talents?

---

---

Décris ton attitude face aux obstacles de la vie.

---

---

Dans une équipe, les gens t'attribuent quel rôle?

---

### MES PASSIONS

Qu'est-ce qui te permet de passer à l'action sans hésitation avec plaisir et engagement?

---

---

Décris tes connaissances distinctives sur les plans humain, social, académique et professionnel.

---

---

### MES VALEURS

Exemples de valeurs humaines : créativité, justice, ambition, engagement, empathie, réalisation, apprentissage, expérience, dépassement de soi, compassion, ouverture d'esprit, partage, esprit d'équipe, courage, authenticité, professionnalisme. Quelles sont les tiennes?

---

---

### MA DESTINATION

Qui seras-tu dans 10 ans? \_\_\_\_\_

Que feras-tu dans 10 ans? \_\_\_\_\_

Quels seront tes avoirs dans 10 ans? \_\_\_\_\_

Quels seront tes forces, tes connaissances, tes expériences, ton rôle dans la vie dans 10 ans?

---

Qu'est-ce qui te motivera encore dans 10 ans? \_\_\_\_\_

---

## EXERCICE : JE PLANIFIE MON SUCCÈS

### MES 3 PRINCIPAUX PROJETS

Précise pour chacun 4 choses à réaliser pour faire avancer ce projet.

PROJET 1 : \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

PROJET 2 : \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

PROJET 3 : \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### LES PERSONNES

Quelles sont les personnes que je dois joindre aujourd'hui?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Quelles sont les personnes dont j'ai besoin pour avancer?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### MES PRIORITÉS

Quelles sont les 3 priorités que je devrais absolument réaliser aujourd'hui?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Apprends à te concentrer sur tes priorités en utilisant ta capacité de persuasion, ta psychologie, ton énergie, ta présence pour amplifier ta productivité et atteindre tes buts. C'est ta journée, c'est ta vie et tu en es le propriétaire unique.

## EXERCICE : J'APPLIQUE LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

IDENTIFIE LA PROBLÉMATIQUE ET FAIS L'ÉTAT DE LA SITUATION

Définis brièvement le problème concret, les personnes impliquées et les documents concernés.

---

---

---

---

---

Que souhaites-tu comme changement?

---

---

---

---

RÉSUME LES 3 SOLUTIONS POSSIBLES

a) Ne rien faire.

---

---

---

b) Analyser la situation en profondeur et recommander des ajustements.

---

---

---

d) Procéder à un changement en profondeur.

---

---

---

---

RECOMMANDATIONS

---

---

---