

Les meilleures pratiques
d'entreprise
Le guide

ISABELLE QUENTIN

Extrait



Avertissement

L'auteure a traité les contenus d'entrevues avec respect et attention. La plupart des opinions présentées sont du cru de l'auteure ou résultent d'un consensus des communicateurs interviewés sur une question donnée. Leurs propos sont alors réinterprétés par l'auteure pour des raisons d'homogénéité stylistique, afin d'en faciliter la lecture. Lorsque cités, ces communicateurs sont identifiés par leur nom ou leurs initiales.

Distribution

Version actuelle [extrait] offerte en bonus aux membres du blogue Isabellequentin.com

Équipe

Transcription des entrevues : Sabrina Brousseau-Arsenault, Émilie Chenevier, Véronique Cyr, Marie-Pascale Fortier, Armelle Smetz

Révision : Pierre Corbeil

Mise en pages et couverture : Évelyne Deshaies

Illustrations : Isabelle Quentin

© Isabelle Quentin

ISBN livre : 978-2-924200-50-6

(à paraître printemps 2021)

ISBN version numérique [extrait] : 978-2-924200-51-3

ISBN version numérique : 978-2-924200-52-0

(à paraître printemps 2021)



IsabelleQuentin.com

Montréal, Québec,
Canada

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	5
Avertissement	6
Remerciements.....	7
INTRODUCTION. L'AIR VITAL.....	16
Ça démarre à deux.....	17
Que se passe-t-il avec dix personnes?.....	18
Que se passe-t-il avec cent personnes?.....	18
COMMUNICATION, COMMUNICATEURS ET DIRECTION.....	21
CHAPITRE 1. COMMUNICATION GÉNÉRALE.	
JE ME SOUVIENS.	22
Échanger. S'entendre. Se comprendre.....	24
Je lance une bouteille à la mer.....	24
Les gens pensent qu'ils se comprennent, alors qu'il n'en est rien!.....	25
Les mots et la signification que je leur donne	25
Nos histoires et références uniques.....	26
Nos références du passé.....	26
Le moment présent.....	26
Le futur.....	27
Nos innombrables filtres	27
Que puis-je faire pour être mieux compris?.....	27
Communiquer, ce n'est pas parler. Ce n'est pas que parler.	28
Communiquer : ce mot qu'on ne nomme pas.....	28
Comprendre et se faire comprendre	28
Montrer la direction ou communiquer?.....	29
Croire que le message est clair sans avoir vérifié.....	29
Sortir de la dualité « j'ai raison, il a tort ».....	30
Le respect, un ingrédient de base.....	30
La taille de l'entreprise ne change rien	30
Le coût non mesuré des bris de communication	31
Une triste histoire	31
Quand les dirigeants ne voient pas.....	32
Capter l'attention en trouvant l'argument qui ouvre le canal.....	33

L'air agit chimiquement sur le contenu de la graine et le rend propre à servir de nourriture première à la plante. Toute graine enfouie trop profondément est privée du contact de l'air, elle pourrit et ne germe pas. Les graines doivent être assez recouvertes pour être maintenues humides, et assez peu pour rester sous l'influence de l'air.

Gressent, *Traité complet de la création des parcs et des jardins*, 1891, p. 694

Ces cellules se laissent traverser par l'oxygène de l'air et par l'acide carbonique du sang veineux [...].

L'air atmosphérique, avant de les atteindre, traverse le nez, l'arrière-gorge, le larynx, la trachée et les bronches, où il s'humidifie et se débarrasse des poussières et des microbes qu'il transporte avec lui. Mais cette protection naturelle est devenue insuffisante depuis que l'air des villes a été pollué par les poussières du charbon, les vapeurs d'essence et les bactéries libérées par la foule des êtres humains.

Carrel, *L'Homme, cet inconnu*, 1935, p. 78

L'asphyxie est caractérisée par l'arrêt relativement long de la circulation d'oxygène dans le corps.

C'est une urgence médicale. Entraînant l'interruption de l'apport d'oxygène aux organes et tissus [hypoxie, anoxie], elle est susceptible d'engendrer le coma suivi généralement d'un arrêt cardiaque. L'asphyxie peut également provoquer des dégâts neurologiques irréversibles, ainsi que des lésions cardiaques, rénales ou hépatiques.

Concilio.com. 200705

J'ai consacré ces trente dernières années à vulgariser et à transmettre des savoirs, savoir-faire, savoir-être et devenir, dans le but d'offrir des options de vie aux individus par une meilleure circulation des connaissances, des idées et des réalisations de qualité.

Je l'ai fait avec beaucoup de conviction en l'humain, en sa capacité de s'impliquer, de comprendre, pour peu qu'il dispose de l'information qui saura le toucher, l'atteindre.

J'y ai appris l'humilité parce que ce chemin est chevelu et que la puissance des mots — ou leur absence — est beaucoup plus importante qu'on ne le soupçonne, et que chacun les reçoit — ou les recherche — à travers ses filtres, ses lunettes, à un moment donné de sa vie.

J'ai pratiqué cet effort de communication comme étudiante, entrepreneure, intrapreneure, éditrice, chroniqueuse, rédactrice-en-chef, professeure, auteure et blogueuse ; sur de très nombreux supports et autant de formats ; en plusieurs langues et pour divers publics.

Pour cela, j'ai travaillé avec des milliers de collaborateurs, auteurs, universitaires, chercheurs et spécialistes, et chaque fois, nous avons touillé la matière jusqu'à sa plus parfaite fluidité afin qu'elle fasse son chemin jusqu'à l'enfant, l'adulte, le travailleur ou l'érudit auquel elle s'adressait.

J'ai plongé avec bonheur dans le ventre d'entreprises qui voulaient valoriser le courage, l'initiative et l'ingéniosité de leurs membres ; partager leur histoire, leurs valeurs, leur expérience ; ou y rattacher des gens de culture et de lieux différents alors que leur croissance et leur rayonnement l'exigeaient.

Tout ça pour vous dire que la communication, peu importe son échelle, est toujours une affaire de personnes, et l'affaire de toutes les personnes impliquées.

Comment se fait-il donc que la communication se porte parfois si mal dans les entreprises et les organisations ? Qu'elle soit parfois perçue comme dangereuse ? Coûteuse ? Superflue ? Qu'elle soit réservée à sa seule fonction marketing ou affaires publiques ? Qu'on attende souvent qu'il y ait une crise pour embaucher un premier responsable des communications ?

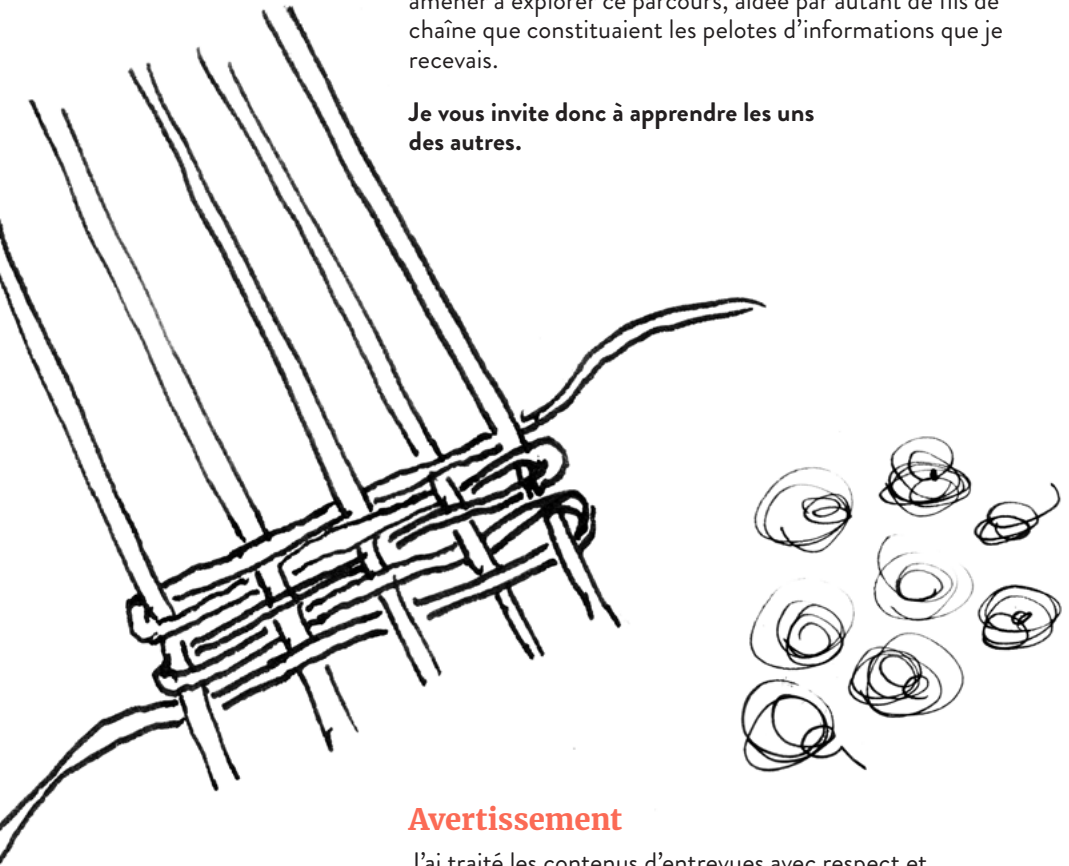
Pour y répondre et vous offrir une grande variété d'exemples et de solutions éprouvées, j'ai choisi

d'enquêter auprès d'entrepreneurs, de vice-présidents communication ou marketing du secteur privé, parapublic ou public, et de quelques experts-conseils qui ont tous en commun d'avoir la communication chevillée au cœur et de la pratiquer au quotidien.

Mis ensemble, ils me permettent de vous proposer une vision rayonnante de la communication d'entreprise, une communication vraie, qui circule partout, au-dedans comme en dehors.

À la manière du tisserand, j'ai monté ma trame pour vous amener à explorer ce parcours, aidée par autant de fils de chaîne que constituaient les pelotes d'informations que je recevais.

Je vous invite donc à apprendre les uns des autres.



Avertissement

J'ai traité les contenus d'entrevues avec respect et attention. La plupart des opinions présentées sont de mon cru ou résultent d'un consensus des communicateurs interviewés sur une question donnée. J'ai alors réinterprété leurs propos pour des raisons d'homogénéité stylistique, afin d'en faciliter la lecture. Lorsque cités, ces communicateurs sont identifiés par leur nom ou leurs initiales.

REMERCIEMENTS

Ces généreux contributeurs ont répondu « *Présent!* » à mes demandes d'entrevue pour recueillir des petits bouts de leur vaste savoir. Je ne saurai jamais assez les remercier pour leur temps, leur ouverture à raconter le meilleur et le pire, ou pour les exemples qu'ils m'ont donnés.

La première façon de les remercier est de vous les faire connaître ici tels qu'ils sont, c'est-à-dire des êtres humains avant d'être des patrons, des vice-présidents communication ou marketing, des responsables d'agences ou des supercoachs. Et, bien sûr, comme des communicateurs d'expérience et de grand talent. Les voici donc, dans leurs rôles respectifs au moment de nos entretiens.



Axel Dumont [AD]

Axel est un spécialiste de l'international et un généraliste des médias. Longtemps, il a géré l'image de marque de grands groupes, donc dans le monde entier. Parti du globe pour travailler et vivre au Québec, il amène désormais des entreprises canadiennes à prendre de la hauteur, notamment dans le développement de leurs relations avec les consommateurs. Axel Dumont est vice-président principal et directeur général, Québec et Est canadien chez Cossette Media.

Ben Marc Diendéré [BMD]

Ayant épousé le champ des communications tout au long de ses études supérieures, Ben Marc est devenu un communicant – il insiste sur le mot. Chaque instant, il exerce sa grande capacité d'analyse et sa mémoire. Il ne veut pas être celui qui est en avant. Sa mission est d'aider celui qui veut le dire à le dire. D'accompagner la croissance de l'entreprise et de ses membres en étant le regard, le liant d'information entre eux. Ben Marc est vice-président principal, Communications, affaires publiques et image de marque à la Coop fédérée.

Caroline Losson [CL]t

Caroline est passée des finances au marketing durant ses études, conquise par un cours sur le comportement du consommateur. Fascinée par le fonctionnement humain, par la façon dont on prend des décisions, par les biais du cerveau, elle ne cesse de mettre en pratique les résultats de recherches et les avancées en biologie, psychologie et neurosciences. Elle traque l'affect avec passion à travers ses outils d'analyse, et tient à travailler dans ses valeurs. Caroline Losson est directrice du marketing chez CCM Hockey.

Caroline Ménard [CM]

Caroline est une personne qui carbure aux relations humaines. Elle dit sans retenue que ce sont les rencontres de sa vie qui ont forgé son histoire et ses décisions, les choix qu'elle a faits. Elle ajoute en riant que ce qui la définit, ce sont peut-être les autres. C'est ainsi qu'elle est arrivée chez Brio Conseils il y a 15 ans comme associée. D'abord spécialisée en mise en œuvre, l'agence a élargi ses services en leadership transformationnel. Depuis 2 ans, Caroline Ménard est présidente et associée.

Catherine Cattoen [CC]

Catherine a cherché sa niche entre des études universitaires en droit des affaires, en administration, marketing et communications, et en journalisme. Tout cela a fusionné en une généraliste qui dit de son métier que c'est de communiquer. Selon les jalons de sa carrière, elle a communiqué sur des produits et des services, en agence et dans des entreprises de toutes tailles, ici et à l'étranger. Catherine Cattoen est directrice, Marketing et communications chez GSM Project.

Cédric Orvoine [CO]

C'est à rebours, après 20 ans de carrière, que Cédric constate que c'est son très fort intérêt pour les mots qui l'a amené, d'un pas à l'autre, à être communicateur. Sa facilité avec les mots l'a exposé aux besoins, puis aux moyens de communication, lesquels l'ont amené à développer son approche – celle du contenu avant tout ! Et comme de nos jours, l'importance de mobiliser les gens, de les engager, est décuplée, Cédric Orvoine est maintenant vice-président, Ressources humaines et communications chez Ubisoft Montréal.

Dominic Papineau [DP]

Dominic est fils d'imprimeur. Enfant, il avait du charisme et savait se faire remarquer. À la sortie de ses études en photolithographie, Quebecor reconnaît son talent et l'engage comme vendeur d'impression. Il y est comme un poisson dans l'eau ! Et depuis, il n'a cessé d'être l'un des meilleurs d'Amérique. Pour lui, communiquer, c'est vendre. Dominic Papineau est représentant et conseiller commercial, Québec et Europe francophone pour l'imprimerie Friesens, au Manitoba.

Élisabeth Deschênes [ED]

Élisabeth est une architecte visionnaire des marques. Elle a resserré son champ d'intervention après avoir fondé et mené une agence 360 pendant plus de 24 ans. Sa parole est rapide et suffit à peine à répercuter ses incessants allers et retours entre étonnements, découvertes, réflexion et impulsion. Formée en communication et marketing, elle traque le sens de la marque avec ses clients jusqu'à ce que la destination soit limpide. Élisabeth Deschênes est chef d'entreprise de ZA architecture de marques et communication d'influence.

Élise Proulx [EP]

Adolescente, Élise savait qu'elle s'en allait en communications. Elle ne savait pas pourquoi, ne savait pas encore dans quelle branche, mais c'était tout tracé. Généraliste, curieuse de tout, toujours à apprendre, c'était sa voie. Attirée par les grandes organisations, elle s'est engagée dans le champ des relations publiques au service de d'importants organismes gouvernementaux. Élise Proulx est vice-présidente, Communications et affaires gouvernementales à Hydro-Québec.

François Bégin [FB]

François a étudié en sciences politiques, et a d'abord pratiqué comme journaliste en Beauce. Être curieux, s'informer pour informer, savoir comment telle ou telle chose fonctionne, rencontrer ceux qui sont à l'origine d'une idée, d'une action, d'un produit ont été ses tremplins vers les communications. Arrivé il y a 31 ans, il est tombé en amour avec la compagnie qui l'accueillait. François Bégin est vice-président aux communications chez Groupe CANAM.

Françoise Bertrand [FeB]

Le fil conducteur qui lie l'action de Françoise à travers les nombreux postes qu'elle a occupés, c'est la communication. Et c'était déjà le cas lors de ses études supérieures en sociologie ou en environnement, où elle complétait sa formation auprès de Pierre Dansereau à l'UQAM ou de Marshall McLuhan à l'université de Toronto. « J'ai été errante toute ma vie à trouver de nouveaux défis où la communication était ma signature », dit-elle. Françoise Bertrand est administratrice chez Royautés aurifères Osisko et présidente du conseil de VIA Rail.

François Morin [FM]

François a une formation scientifique, plus particulièrement en protection environnementale. À l'époque, il était encore trop tôt pour y trouver un emploi. Il est donc devenu spécialiste en vulgarisation scientifique. Ses premiers clients étaient des organisations de ce secteur qui avaient un souci de transparence, de communication efficace, de dialogue constructif. Son équipe travaille depuis dans de nombreuses sphères. François Morin est le président-fondateur de Morin relations publiques.

Geneviève Robichaud [GR]

Geneviève aime trouver des solutions à un problème précis et les offrir aux autres ! Elle était attirée par les maths, mais a plutôt étudié en marketing pour jumeler stratégie, créativité et communication. Comme elle se plaît à le dire, la communication, ce n'est pas aussi simple qu'une formule mathématique ; deux éléments joints n'y donnent pas toujours le même résultat. Geneviève Robichaud est vice-présidente, Marketing chez Polycor.

Guy Giguère [GG]

Guy est tombé dans la marmite de la communication à la naissance. Entouré de parents et de grands-parents d'exception – ses premiers maîtres, en somme –, on lui inculque l'amour de la connaissance, de l'information et du décodage. Depuis, il n'a eu de cesse d'apprendre et d'expérimenter dans de nombreuses situations d'études, de vie, de travail et de lieux. Ayant rapidement pris conscience de la force des mots, de l'authenticité et de l'autonomie, Guy Giguère est idéateur en capital humain, formateur et coach.

Gwen Klees [GK]

Gwen est une femme de parole. Et de parole directe. Persuadée que chaque personne a en elle des qualités profondes, elle cherche constamment à faire en sorte que chacune soit à la bonne place pour contribuer à vitalité de l'ensemble. Pour cela, elle écoute. Vraiment. Pour elle, la reconnaissance des femmes favorise celle de tous les autres. Avocate, elle a longtemps été au cœur des affaires du groupe. Gwen Klees est vice-présidente principale, Soutien aux entreprises chez Ovivo.

Hélène Gagnon [HG]

Hélène a d'abord étudié et travaillé comme avocate en droit de l'environnement chez Fasken. Puis, enceinte, elle réfléchit. Je continue, ou pas ? Je veux prendre un parti et débattre, ou je veux rallier les gens ? Se poser la question, c'était y répondre. Forte d'une grande expérience des émissions d'affaires publiques, elle passait aux communications chez Noranda, puis Bombardier. Hélène Gagnon est vice-présidente, Affaires publiques et Communications mondiales chez CAE.

Hubert Bolduc [HB]

Hubert se définit comme expert de la communication. Il a enseigné en communication après l'avoir étudiée. Tour à tour porte-parole du CHUM au parapublic ; consultant à la grande école chez National au privé ; vice-président, Communications chez Cascades au privé institutionnel ; puis sous-ministre responsable des communications au gouvernement, son rayon de jeu s'élargit. Hubert Bolduc est aujourd'hui président-directeur général de Montréal International.

Jean Bélanger [JB]

Jean a compris la puissance de la communication pendant ses études... d'ingénieur. Lui et d'autres jeunes de sa région arrivent à la Polytechnique, étrangers, et leur instinct de survie les pousse à travailler ensemble. Ils ont vite fait de comprendre que si chacun d'entre eux est utilisé au meilleur de ses talents, ils iront plus loin et seront plus forts. Ils en viennent ainsi à développer une réelle capacité de communication qu'ils utilisent et diffusent encore aujourd'hui au sein de l'entreprise. Jean Bélanger est président et chef de l'exploitation de Premier Tech.

Jocelyn Pinet [JP]

Jocelyn est né d'une mère psychologue et d'un père philosophe. Le fruit n'est pas tombé loin de l'arbre, quoi. Enfant, il enrôlait ses amis, les amenait à le suivre, et convainquait souvent jusqu'à ses parents. Son métier est d'aider les gens d'entreprises à comprendre et à se faire comprendre. À communiquer. Pour lui, qui a travaillé partout dans le monde, qu'elles soient grandes ou petites, la réalité des organisations est toujours la même : c'est toujours une réunion de personnes. Jocelyn Pinet est conférencier et consultant. Il est aussi le cofondateur de Vision d'Or.

Josée Vaillancourt [JV]

Au moment de s'inscrire à l'université, Josée hésite. Elle a étudié en sciences, mais lit par hasard la description de tâches d'une personne qui travaille en communications. C'est l'appel. À sa grande joie, elle est acceptée en communications, puis en relations publiques. Elle ne l'a jamais regretté ! Josée Vaillancourt est directrice de la Fondation St-Hubert et conseillère principale aux communications et relations publiques pour le groupe.

Julie Cusson [JC]

C'est par le biais de ses études avancées en économie que Julie a compris que ce qu'elle aimait par-dessus tout, c'était de présenter des idées, d'argumenter et d'écrire. Son premier emploi au MEQ lui a permis d'apprendre sur le tas entre mémoires, discours et communiqués, puis Gaz Métro lui a permis de déployer son talent en marketing et affaires publiques. Julie Cusson est vice-présidente, Affaires publiques et corporatives chez Boralex, là où la communication fait partie des valeurs de l'entreprise.

Leslie Quinton [LQ]

Leslie est une femme qui a toujours aimé entendre différents points de vue, comprendre les perspectives des autres... et s'exprimer. Elle représentait souvent son université dans les compétitions de débats oratoires, alors qu'elle étudiait en « humanities » et traduisait beaucoup. Si bien qu'elle a été embauchée comme directrice des communications par un président qui lui a offert l'ensemble des tâches liées à son poste. Une formidable école du travail. Leslie Quinton est vice-présidente, Communications mondiales et événements chez BRP.

Luc-Antoine Malo [LAM]

Luc-Antoine se trouve chanceux d'être né dans une famille où l'on avait le droit de s'exprimer, où il était reconnu et aimé même s'il ne comprenait pas tout. D'abord travailleur social, puis enseignant en PNL ayant formé des centaines de coachs, il sait combien la sécurité personnelle est importante. « S'il faut que tu défendes ta position, tu vas passer toute ton énergie à ça ! », dit-il. C'est aussi un fervent défenseur de la communication vraie. Luc-Antoine Malo est coach, formateur et expert-conseil en développement humain au sein des organisations.

Manon Dubois Crôteau [MDC]

Manon aime parler, comprendre et faire comprendre des concepts, et plus encore. Elle aime faire rayonner les gens, les idées, les messages. Pas étonnant qu'elle ait étudié en communications et qu'elle travaille dans le domaine depuis lors. Comme généraliste, elle s'entoure d'experts. Et telle une bergère, elle guide en souplesse vers un point précis en laissant beaucoup de place à l'équipe et aux bénévoles. Manon Dubois Crôteau est directrice des communications à la Fondation David Suzuki.

Marc Barbeau [MaB]

Comptable, puis fiscaliste, Marc avançait au sein d'un grand cabinet-conseil. Mais une deuxième vie professionnelle l'attendait il y a 18 ans chez l'un de ses clients. Il y est toujours. La compagnie a changé, et lui aussi. Toujours un gars de finance, il consacre une très grande partie de son temps à la communication et, conséquemment, aux voyages, puisque la société est établie dans 20 pays. C'est le défi quotidien le plus important, et toute la direction y participe. Marc Barbeau est président-directeur général d'Ovivo.

Marc DeSerres [MDS]

Marc est un bâtisseur convaincu qu'il n'y a jamais assez de communication transparente, sincère, honnête. Chaque semaine, on le voit dans ses magasins, ouvert, attentif. Il parle aux gens, les questionne. Son défi perpétuel est de faire remonter l'information du plancher, de ses employés, de ses clients. Il est entrepreneur-entraîneur à l'École d'entrepreneurship de Beauce et accepte régulièrement de donner des conférences. Marc DeSerres est président chez DeSerres.

Marc Dutil [MD]

Marc dit qu'il a découvert l'importance de la communication en prenant la mesure des conséquences de son absence. Son travail exige qu'il communique efficacement. C'est ainsi que, formé en sciences informatiques, de nature a priori introvertie, il est devenu un formidable conférencier, un format qu'il affectionne et qui lui permet de se faire plaisir tout en maintenant « la connexion ». Il a fondé l'École d'entrepreneurship de Beauce, où il a enseigné la communication jusqu'à ce qu'il commence à manquer de temps... Marc Dutil est président-directeur général du Groupe Canam.

Marie-Hélène Sicard [MHS]

Marie-Hélène est une femme énergique, curieuse, généreuse et positive. Au moment où elle termine ses études en politique monétaire, elle participe à un stage en marketing, et sa vie professionnelle bascule. Elle n'en est jamais sortie. La Young Presidents Organization et la bienveillance de son organisme, soucieux de la réussite de ses membres, ont permis le reste. Marie-Hélène Sicard est vice-présidente, Marketing et Planification stratégique pour l'Amérique du Nord chez Sodexo.

Mélanie Nadeau [MN]

Un grand sens de l'écoute, une passion pour la rédaction et un talent d'organisatrice ont amené Mélanie à étudier en communications et à y être heureuse depuis. Si l'Agence métropolitaine de transports lui a permis de toucher à de nombreux aspects de son métier, elle sent actuellement qu'elle et son équipe peuvent faire une différence sur la perception d'une organisation et même sur la façon dont celle-ci travaille ses dossiers. Mélanie Nadeau est directrice des communications au Port de Montréal.

Michel Bergeron [MiB]

La personnalité de Michel est celle d'un penseur-faiseur. Il est à la fois créatif et quelqu'un qui veut très fort que le problème soit résolu. Les parents de Michel étaient tous deux entrepreneurs. C'est donc très naturellement qu'il a passé une grande partie de sa vie professionnelle dans le secteur public à soutenir les efforts de ceux et celles qui entreprennent. Il sait qu'ils sont des acteurs clés du tissu social, et que leur rôle est important et difficile. Michel Bergeron est premier vice-président, Marketing et Affaires publiques à la BDC.

Mylène Forget [MF]

Mylène se présente comme une facilitatrice. Avocate de formation, elle a pratiqué pendant un moment avant de rejoindre la compagnie que sa mère avait créée 20 ans plus tôt. Dans son équipe, elle pilote les dossiers de relations publiques. Ne dit-on pas des relations publiques qu'elles sont un peu comme les avocats du monde de la communication ? Enseignante, elle sait raconter les histoires. Mylène Forget est présidente de Massy Forget Langlois relations publiques.

Olivier Marcil [OM]

La vie a détourné Olivier de son projet d'origine, celui d'être professeur d'histoire à l'université. À la maîtrise, il obtient des contrats de recherche pour le parti libéral qui l'amènent à un poste permanent, puis à faire de la politique active. Ses bonnes intuitions, sa capacité à vulgariser, à expliquer, lui ouvrent par la suite la porte d'emplois en communications et en relations publiques et gouvernementales. Ses aptitudes sont mises à contribution et il adore son métier plein de défis. Olivier Marcil est vice-président, Relations externes chez Bombardier.

Patrice Mangin [PM]

Avant de devenir professeur à l'UQTR, Patrice Mangin a appris l'art de bien communiquer et de communiquer simplement, comme jeune chercheur en ingénierie forestière chez Paprican au Québec, puis en Suède et en France. Il maîtrise ce qui lui permet, entre autres, de mener actuellement le projet BELT, où il utilise aussi sa capacité à faire rêver. Patrice Mangin est directeur de l'Institut d'innovation en écomatériaux, écoproduits et écoénergies de l'UQTR, et président-directeur général de BioÉnergie LaTuque.



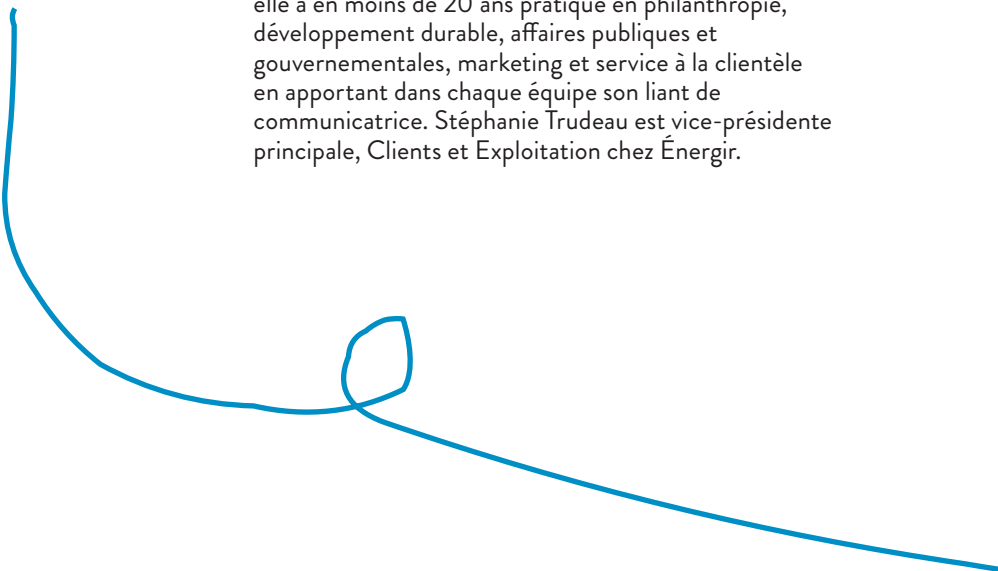
Stéphanie Lemieux [SL]

Stéphanie est une femme passionnée, empathique et très énergique. Elle se dit à la fois macro et micro, ce qui explique qu'elle fonctionne toujours à pleine vitesse. Elle visualise son objectif, puis son parcours par le menu. Elle faisait ça, adolescente, comme artiste de cirque, et elle le pratique à chaque instant. L'habillage d'avions a été son premier produit, et ça déboule depuis 27 ans. Stéphanie Lemieux est fondatrice et présidente-directrice générale de LibelluleMonde.



Stéphanie Trudeau [ST]

Stéphanie est la preuve vivante que les communications peuvent insuffler nombre de manières de faire et de voir dans un organisme. Formée en communications, elle a en moins de 20 ans pratiqué en philanthropie, développement durable, affaires publiques et gouvernementales, marketing et service à la clientèle en apportant dans chaque équipe son liant de communicatrice. Stéphanie Trudeau est vice-présidente principale, Clients et Exploitation chez Énergir.



INTRODUCTION.

L'AIR VITAL.

Avez-vous eu la chance d'accoucher ou d'être présent à un accouchement ? Outre la formidable force de ce « travail » exceptionnel, l'émotion incomparable qu'il suscite et le remarquable ballet de l'équipe médicale en place... que se passe-t-il quand l'enfant paraît ?

Peu importe où ça se passe dans le monde et dans le temps, la première chose qu'on fait est de l'aider à respirer ! De dégager ses voies respiratoires obstruées d'une façon ou d'une autre, jusqu'à ce qu'il inhale de l'air ! Rien n'est plus important. Rien n'est plus urgent. C'est vital.

Après, seulement, on coupera le cordon qui le reliait jusque-là à la vie, et on posera mille autres gestes d'amour et de soins.

...

La communication, c'est un peu comme l'air qu'on respire. Partout où il y a des humains, elle est nécessaire à la vie.

Par conséquent, en entreprise comme partout ailleurs, on n'y coupe pas ! C'est à se demander comment on peut l'oublier, ne serait-ce qu'un instant. La plupart des gens meurent en quelques minutes quand ils manquent d'air... Et ceux qui en réchappent à temps vivront sans doute avec des dommages irréversibles.

Ça démarre à deux

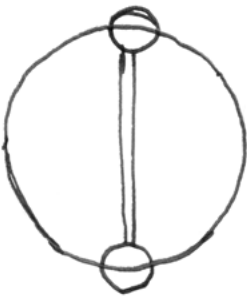
La communication, ça démarre à deux. En couple, en famille, entre amis ou au travail. C'est basique. C'est humain. Universel.

S'il y en a un qui parle, mais que l'autre ne veut pas l'entendre, il n'y a déjà, pour ainsi dire, pas de communication. À tout le moins pas de communication efficace.

Peut-être que celui qui parle essaie d'imposer son idée sans réel désir de discussion, d'échange. Peut-être. Peut-être pas. Toujours est-il que le second indique au premier qu'il ne veut pas l'écouter, fermé, rebuté, peut-être hostile. Ou peut-être pas non plus.

Mais comme le disait Paul Watzlawick : « On ne peut pas ne pas communiquer. » Une fermeture, une absence, un déni restent des gestes de communication.

Pour les fins de notre exemple, soyons positifs !

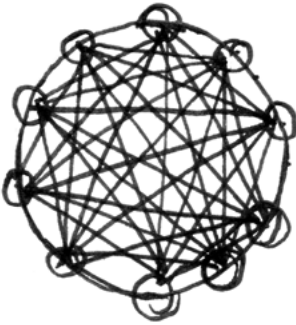


Il faut donc au moins deux personnes désireuses de communiquer pour que le courant passe, qu'il y ait échange d'informations, de perspectives, jusqu'à éventuellement se comprendre sur telle ou telle question, et peut-être s'influencer l'un l'autre.

Ça ressemble alors à deux pôles de communication ouverts, donc à deux vecteurs d'échanges possibles.

Que se passe-t-il avec dix personnes ?

Eh bien, suivant ce même schéma, nous sommes déjà devant 10 pôles-personnes potentiellement en relation avec 9 autres. Donc 90 vecteurs de relations à partir de personnes différentes en elles-mêmes, mais aussi différentes par les efforts qu'elles vont naturellement déployer pour entretenir ce réseau de contacts. Ça commence à être du travail à entretenir, là !



Ma vieille tante Janine disait : « L'amitié, c'est un bijou à polir constamment. » Diantre ! Avait-elle vu ce schéma ? On peut bien sûr être en relation sans qu'il s'agisse d'une grande amitié. Mais on comprend déjà l'importance, pour une petite équipe de travail, de maintenir — polir — ses relations pour que la communication passe.

On imagine déjà que le rôle du chef d'équipe contribuera ou non à cette dynamique. Il la favorisera et l'encouragera, ou la découragera par son attitude et son organisation de travail : lieux physiques de rencontres, réunions où chacun peut s'exprimer, activités sociales, valorisation publique, etc.

On pressent aussi que le moindre vecteur fermé aura un effet d'entraînement négatif sur la dynamique de groupe, a fortiori si ça émane du chef de groupe. Que des camps peuvent se former. Que des tensions peuvent s'amplifier. Qu'on peut vite manquer d'air, de joie dans le travail, d'espace de créativité, d'innovation...

Que se passe-t-il avec cent personnes ?

C'est déjà trop pour qu'un seul chef d'équipe ou patron puisse coordonner, animer l'ensemble des 990 dynamiques en jeu. C'est aussi plus de relations personnelles que nous voulons et pouvons en entretenir efficacement.

Ce qui fait dire à Luc-Antoine Malo qu'il faut généralement limiter les groupes à 30 personnes pour créer un esprit d'équipe.

À Caroline Ménard, qu'il leur a fallu réorganiser toute leur structure de travail quand ils ont atteint les 60 personnes.

À Marc Dutil, que le style de communication qui fonctionnait extraordinairement bien quand il y avait 60 employés, que les mêmes mots, le même format, ne fonctionnent pas à 200. Vous êtes la même personne, vous croyez être devant le même auditoire, mais quelque chose a changé. Au-delà, les clans se forment, les tribus se divisent.

Quel que soit le chiffre magique dans un contexte donné — il dépend des personnes et des qualités de communicateur des leaders —, c'est là qu'**en entreprise, « les » communications doivent venir en renfort de « la » communication.**



Vous aurez déjà compris qu'on ne peut travailler à 100, à 1000 ou à 10 000 sans que d'autres mécanismes soient déployés pour que l'information juste et utile circule et qu'elle ne repose pas sur une seule personne.

- Mais à quoi sert donc l'information ?
- Et l'échange de points de vue, d'idées, de perceptions ?
- Comment favoriser une saine communication, faire circuler les informations dans l'entreprise et hors de ses murs ?
- Quels enjeux d'entreprise peut-elle contribuer à résoudre ?
- Quel type de communication veut-on ?

Ce sont là quelques-unes des questions que nous abordons dans cet ouvrage en quatre parties, à travers des tas de sujets, d'histoires et de judicieux conseils de nos experts invités.

On va d'abord se rappeler, à l'aide d'exemples, les grandes règles de la communication. Et on va s'amuser.

Puis, comme l'air, on va — vous et moi — traverser l'entreprise et même en sortir. À travers tous ses secteurs et ses acteurs. Pas à pas. Une respiration à la fois.

On va faire ça à travers des histoires vraies et des clins d'œil.

Et là, on va se rendre compte, chacun avec ses lunettes et la connaissance de son propre milieu de travail, qu'il y a souvent des zones oubliées. Des zones où l'on manque d'air, où l'air est vicié.

Enfin, on va parler de prospérité. Parce que oui, ce n'est pas une blague, bien communiquer, c'est rentable !

Dans l'espoir que de cette toile pointilliste naisse dans vos esprits des pistes à explorer, de nouvelles idées et des pratiques rajeunies, mettons-nous en route vers une meilleure vie d'entreprise.

Vous me suivez ?



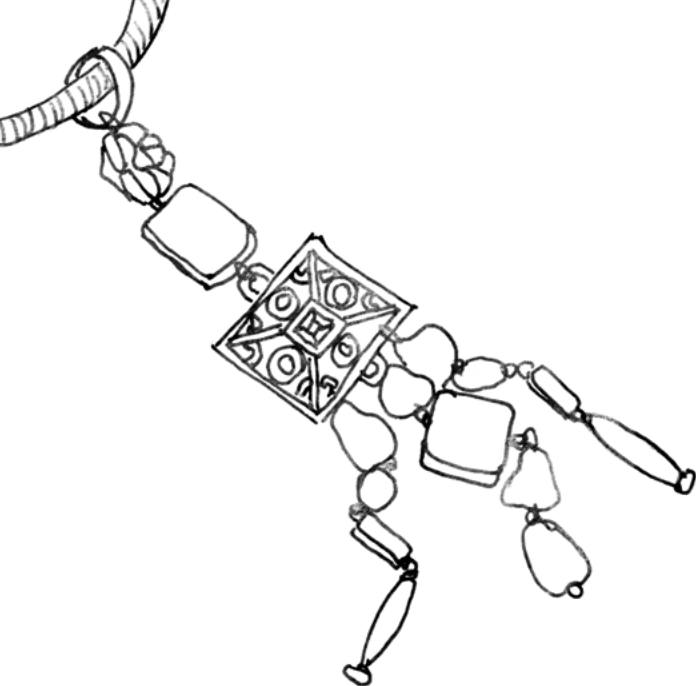


COMMUNICATION, COMMUNICATEURS ET DIRECTION

CHAPITRE 1.

COMMUNICATION GÉNÉRALE.

JE ME SOUVIENS.



Rassurez-vous, on ne fera pas ici le résumé des théories de la communication depuis 75 ans. Ça existe déjà. J'ai étudié en communications, sans doute vous aussi.

Peut-être êtes-vous cette jeune femme, ce jeune homme fraîchement sorti des études qui vient d'être employé par une PME comme responsable des communications ? Le premier de son genre. Entouré de techniciens, d'ingénieurs ou de machinistes, vous vous sentez bien seul avec tout à faire. C'est formidable, mais... par où commencer ?

Peut-être êtes-vous ce patron de PME qui se demande s'il ne faudrait pas embaucher une ressource en communication C'est qu'un partenaire d'affaires vient de vivre une crise médiatique, et ça lui a fait mal. Très mal. Et la responsable des ressources humaines en a déjà plein les bras. Mais vers qui se tourner, et comment ça marche ?

Peut-être êtes-vous un chef d'équipe qui souhaite améliorer la qualité des échanges dans son groupe, pressentant que c'est la clé de la créativité, de l'innovation ? Ou encore un communicateur à la recherche de nouvelles idées pour penser hors de la routine, hors de la boîte en ces temps de grands changements ?

Chacun de vous va trouver ici des réponses. Commençons donc à enfiler les perles de notre collier.



Échanger. S'entendre. Se comprendre.

On échange très souvent entre collègues, entre amis. L'humain est un être relationnel. Et un être qui parle. Qui aime être entendu. Mais est-ce qu'on se comprend toujours ?

Je lance une bouteille à la mer

Pourquoi, en entreprise comme dans la vie de tous les jours, est-ce parfois si difficile de s'entendre ? Comment expliquer que l'on peine à être compris d'un collègue qu'on côtoie depuis des années ? Souvent même de nos proches ?

Comment se fait-il que, parlant la même langue, on ait l'impression de parler martien à un terrien ? Qu'entre personnes ayant un vocabulaire précis, tout ne soit pas gagné d'avance ? Que le choix des mots justes ne suffit pas à construire un échange de qualité ?

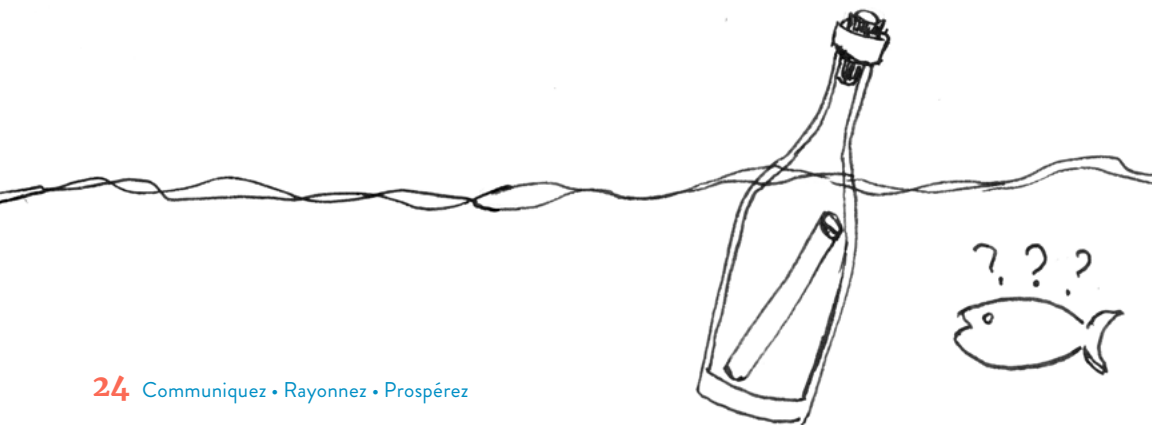
Quand je parle à l'autre, je lance une bouteille à la mer. Avec tout ce que je suis, ce que je sais, ce que je ressens à ce moment-là.

Et ce n'est pas parce que je parle que je communique bien.

Ce n'est pas non plus parce qu'on m'entend qu'on me comprend.

Pour revisiter divers aspects de la communication, laissons parler quelques experts que j'affectionne. Ils en ont eu plein les oreilles, ils ont réglé des tas de situations critiques, et leur regard est aiguisé.

C'est avec tous ses sens grands ouverts que Luc-Antoine entre en jeu. Son œil est exercé. Il nous rappelle ici les mécanismes de l'échange et ce qui en découle.



Les gens pensent qu'ils se comprennent alors qu'il n'en est rien !

À la base de beaucoup de problèmes, il y a que les gens pensent qu'ils se comprennent, alors qu'il n'en est rien.

D'un point de vue humain et neuronal, c'est d'ailleurs presque impossible ! Pourtant, chacun croit que les concepts qu'il présente sont clairs. Chacun croit qu'ils le sont aussi pour l'autre, pour les autres, alors que ce n'est pas le cas.

C'est un peu complexe à saisir au départ, mais lorsque nous devenons conscients que nous ne nous comprenons pas — et pourquoi —, les moyens pour arriver à mieux nous comprendre sont heureusement plutôt simples. Les neurosciences expliquent bien ce phénomène. Voici comment.

Chacune des informations captées par notre cerveau — mot, ton, débit de voix, geste, attitude corporelle, etc. — est d'abord perçue par l'un de nos sens : visuel, auditif, kinesthésique, olfactif ou gustatif. C'est notre système de perception. Nous intégrons ensuite l'information en nous en créant une représentation interne — un film, une image, une bande sonore — qui devient l'essence de notre compréhension de ce qui a été dit, fait, compris.

Si tout était parfait, ce serait simple et tout le monde aurait la même information et la même compréhension. Dans les faits, c'est dans le transfert d'information entre notre système de perception et notre système de représentation interne que tout se perd. Ce phénomène repose sur trois facteurs, qui sont autant de sources d'incompréhension :

- les mots et leurs différentes significations pour chacun ;
- les filtres liés à nos mémoires personnelles et uniques ;
- certaines limites d'attention qui nous font omettre ou sélectionner l'information transmise et généraliser des concepts, ce qui entraîne des distorsions de la réalité.

Les mots et la signification que je leur donne

Pour nous parler, nous utilisons un code, des mots auxquels nous attribuons des étiquettes linguistiques et qui nous servent à nous exprimer.

Notre compréhension commune serait plus facile si nous vivions dans un monde parfaitement concret et si chacun des mots que nous utilisons était perceptible avec nos cinq sens :

une table, une pomme, une auto... Tous ces mots ont une représentation réelle. Nous voyons des tables, nous mangeons des pommes, nous conduisons une automobile. C'est concret.

Les choses se compliquent lorsque nous utilisons des verbes, des mots abstraits qui peuvent susciter des centaines, voire des milliers de réactions et de comportements. C'est aussi le cas lorsque nous utilisons des mots qui n'ont de sens que pour nous ou qui sont le reflet d'une interprétation personnelle.

— Peux-tu le faire ?

— Faire quoi, exactement ? Avec quel niveau de précision ?

Ou encore :

— Il est important que nous nous respections.

— Oui, je veux bien, mais qu'est-ce que le respect pour toi ?

Donc, **les mots et leurs différentes significations sont la première source d'incompréhension**. Et ça se complique lorsque s'y entremêle notre histoire personnelle.

Nos histoires et références uniques

Dans la communication, il y a deux pôles : l'émetteur et le récepteur. Chacun utilise des mots qui résonnent chez l'autre avec, comme nous l'avons vu, un sens qui peut être différent pour l'autre.

Le récepteur utilise ses propres références pour tenter de comprendre ce que dit l'émetteur. Dans ce court instant, il fait appel à ce qu'il voit et entend au **moment présent**. Il cherche à rattacher cette information aux connaissances qu'il a acquises dans le **passé**, et il se demande ce qu'il doit faire de cette information dans le **futur**.

Nos références du passé

« Pensez-vous que nous avons les mêmes références pratiques et théoriques pour réaliser notre travail ? » Dans cet exemple, l'émetteur utilise ses propres références pour expliquer ou donner une consigne alors que les deux personnes n'ont pas les mêmes bases. Incompréhension assurée.

Le moment présent

Voici un exemple de dialogue intérieur : Pendant que tu me parles, je me réfère à ce qui a été dit en réunion ce matin. Je me demande si j'ai bien compris. Je ne veux surtout pas



perdre la face devant toi et avoir l'air de ne pas comprendre. Je fais oui de la tête, c'est plus facile. Je me dis que je trouverai bien des explications plus tard.

Pendant ce court laps de temps, le récepteur a raté deux phrases clés du message.

Le futur

Toujours en dialogue intérieur : Pendant que tu me parles, je ne peux m'empêcher de penser à cet autre travail que j'ai à remettre pour midi. Je me demande comment je vais y arriver.

Et tout ça se passe pendant que l'émetteur s'adresse à lui. Donc, le récepteur construit sa compréhension du message à partir des portions captées. Ici, il y a une grande partie de la conversation que le sujet n'a pas entendue, et cela vient complètement changer le sens du message reçu. Il risque fort de ne pas avoir capté exactement ce qu'on voulait lui dire.

Nos innombrables filtres

*Nos filtres nous poussent à **sélectionner** et à omettre inconsciemment certaines informations. Nous avons aussi tendance à **généraliser** pour faciliter notre compréhension, pour classer l'information et lui donner un sens. Finalement, notre créativité et notre aptitude à la **distorsion** nous permettent d'imaginer et de forger notre propre réalité.*

Le dialogue intérieur se poursuit : Et à la fin de la conversation, toi l'émetteur, tu me demandes si j'ai compris. Je te dis oui, parce que j'ai compris quelque chose de ce que tu as dit. Je pense que c'est ça. Je ne suis pas certain. Mais il vaut mieux qu'il en soit ainsi. Comme ça, je vais pouvoir passer à autre chose.

Que puis-je faire pour être mieux compris ?

Ouf ! Et nous ne sommes encore que deux à échanger ! Nous reviendrons prochainement sur les échanges de groupe, notamment en entreprise. Au cœur du travail en équipe.

En attendant, soyons attentifs à nos échanges à deux. Au minimum :

- **Vérifions si nous avons bien choisi le moment pour l'autre.** Ce n'est pas parce que je suis prêt et disponible que l'autre l'est.

- **Choisissons nos mots, notre message.** Le bleu auquel je pense n'est peut-être pas le bleu que l'autre imagine.
- **Vérifions ce que l'autre a compris.** S'agit-il d'une consigne importante ? Rien ne remplace la question directe. Demandons-lui !
- **Donnons-lui la chance de s'exprimer.** Qu'en penses-tu ? Comment vois-tu ça ?
- **Et accueillons-le avec nos cinq sens, notre fabuleux système de perception.** Je te reçois 5 sur 5. Tu m'apportes un nouvel éclairage. Tu enrichis la discussion.

Communiquer, ce n'est pas parler. Ce n'est pas que parler.

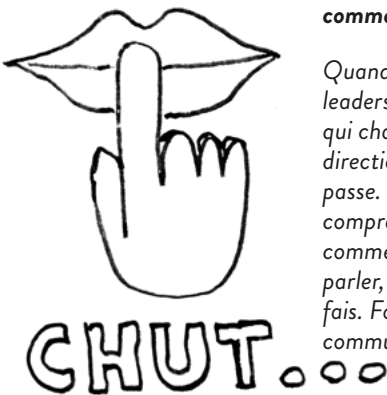
En entreprise, communiquer, c'est vraiment vital !

Vous pressentez que **communiquer repose sur un savoir et la volonté de se soucier de communications**. Alors, qu'est-ce que ça veut dire, communiquer ?

J'ai interrogé à ce sujet Jocelyn Pinet. Il nous fait voyager dans les enjeux de l'entreprise, nous parle d'honnêteté et de respect.

Communiquer : ce mot qu'on ne nomme pas

La communication est un facteur important de mon travail, presque exclusif en fait, mais on ne le nomme pas comme ça.



Quand on m'engage pour donner une conférence sur le leadership, sur le rôle des employés dans une entreprise qui change, ça, c'est le sujet ; mais dans le fond, ce que la direction veut, c'est aider les gens à comprendre ce qui se passe. On me dit : « Livre des messages qui vont les aider à comprendre pourquoi on a besoin de changer. Comprendre comment on s'ajuste dans nos façons de travailler, de se parler, d'échanger. » C'est toujours le cœur de ce que je fais. Fondamentalement. Même si on n'appelle pas ça de la communication comme tel.

Comprendre et se faire comprendre

Comme consultant, je travaille avec les gens depuis longtemps. Mon métier, c'est d'aider les gens à comprendre et à se faire comprendre, peu importe le sujet. Comprendre ce

que sont les messages à passer, ce qui se passe, pourquoi ça change, ce qu'on doit faire.

En tant que personne, il faut aussi que tu te fasses comprendre. Il faut que tu fasses comprendre ta résistance, il faut que tu fasses comprendre ton opposition, il faut que tu fasses comprendre ta difficulté, il faut que tu fasses comprendre tes objectifs, il faut que tu fasses comprendre ton fonctionnement.

Il faut que tu te fasses comprendre, et ça, ça va dans les deux sens.

Montrer la direction ou communiquer ?

*Je travaille souvent avec des patrons qui me disent : « Mais je leur ai dit », en pensant qu'ils ont communiqué. Mais ça, **c'est une direction, ce n'est pas de la communication.** Communiquer est un mot qu'on utilise tout le temps, mais communiquer, ce n'est pas parler. Ce n'est pas que parler.*

*Communiquer, c'est aussi s'assurer d'être compris, et quand tu es compris, ça ne veut pas dire pour autant que les gens sont d'accord avec toi, mais au moins tu sais qu'ils ont compris. Et là, tu peux travailler avec une compréhension commune de la chose. **Mais tant que tu n'es pas compris, tu n'avances pas.***

Croire que le message est clair sans avoir vérifié

Pour se faire comprendre, il faut un réel échange, une réelle attention, un réel respect.

*Aujourd'hui, dans beaucoup d'entreprises, une des grandes difficultés, c'est que les gens disent des choses sans savoir ce qui est compris. Comme on est à l'ère des technologies rapides, de messages très superficiels, souvent très peu mis en forme — je parle de courriels, je parle de messages visuels —, on essaie de passer plein de trucs en très peu de temps et on ne prend pas le temps de se demander « Qu'est-ce que j'ai dit ? », et surtout « Qu'est-ce que les autres ont compris ? » Ce que j'ai dit, c'est un premier pas, mais **si je ne prends pas le temps de voir ce que les autres ont compris, je ne peux pas avancer.***

Dans les entreprises, on tient souvent pour acquis que l'autre comprend tout ce qu'on lui a dit, puisque c'était clair... Mais c'est rarement le cas.

Sortir de la dualité « j'ai raison, il a tort »



Dans les rencontres que je fais, quand je demande aux gens quels sont leurs enjeux, **il y a toujours des enjeux de communication**. Toujours des enjeux de compréhension. Toujours des : « Est-ce qu'on se comprend ? Est-ce qu'on respecte le point de vue de l'autre ? » Ça ne veut pas dire qu'on est d'accord... Aujourd'hui, on envoie et on reçoit souvent un message superficiel, pour aussitôt basculer dans l'opposition : « J'ai raison, tu as tort. » Comme s'il ne pouvait y avoir deux points de vue qui s'opposent et qui sont tous deux valides. **On essaie d'avoir raison l'un sur l'autre, mais communiquer, ce n'est pas ça non plus. C'est de se faire comprendre, pas de dire « J'ai raison, tu as tort. »**

Le respect, un ingrédient de base

Il y a aussi **le respect de l'autre**. Le respect de la différence, le respect de la perception de l'autre. Le respect de l'autre dans ce qu'il est ou ce qu'elle est, dans sa façon de voir les choses. Je respecte que cette personne soit différente de moi. Ça ne veut pas dire que je suis d'accord, ça ne veut même pas dire que j'aime ça, mais je dois respecter le fait qu'elle a autant le droit que moi de voir les choses différemment et de penser différemment.

Je peux même aller en guerre si je ne suis vraiment pas d'accord, mais je dois respecter non seulement le droit de l'autre à son opinion, mais le fait qu'il est aussi vrai que moi dans ce qu'il pense et dit. Dans la communication, que ce soit dans un couple, entre deux amis ou entre deux partenaires au travail, il y a à la base le respect de l'autre. **Sans respect, ça ne sert à rien, tu ne peux pas communiquer de façon honnête.**

La taille de l'entreprise ne change rien

Grandes ou petites entreprises, la réalité est toujours la même : celle des personnes qui s'y trouvent. Qui y travaillent. Qui doivent communiquer.

J'ai travaillé à l'international, en Asie, en Afrique, en Europe, en Amérique. Partout, c'est toujours du monde, c'est juste ça. Que l'entreprise ait 120 000 ou 150 employés, que ce soit une petite entreprise à Montréal ou une grande aux Philippines, c'est partout la même chose : des gens qui travaillent ensemble à faire quelque chose. Est-ce qu'ils le font de façon efficace ? Est-ce qu'ils le font bien ? Est-ce qu'ils le font dans le plaisir ? Est-ce qu'ils le font en

*s'entendant ? Est-ce qu'ils le font de façon agile ? Est-ce qu'ils le font de façon rapide ? Quelle que soit l'entreprise, grosse ou petite, ça ne change pas. **Ce qui compte, c'est vraiment comment ils s'organisent pour y arriver.***

On ne se comprend pas, on veut avoir raison, on ne vérifie pas si on a été clair, si on s'est compris, si on se manque de respect... mais tout le monde s'entend pour dire qu'il y a des enjeux de communication.

Tant mieux ! Ça prédispose à mettre en place des solutions. Et elles existent. Elles sont même nombreuses. Nous y reviendrons. Parce que les communications en entreprise, ça n'est pas un luxe, c'est vital !

Finalement, accueillons un exemple qui illustre bien ces propos... et leur coût. Guy Giguère m'a confié un merveilleux cas de dysfonctionnement qu'il a résolu en parlant d'argent. Eh oui, le manque de communication a un prix. Un prix fort. Le voici.

Le coût non mesuré des bris de communication

« Quand j'entre quelque part, ce que je vois, ce sont des bris de communication. Beaucoup plus que de la communication. Et les bris sont causés par le pouvoir, le contrôle, l'ego, des préjugés sur ce que devrait être un poste ou pas ; ils sont biaisés par des projections, par des attentes qui ne sont pas réalistes, par une certaine hauteur intellectuelle.

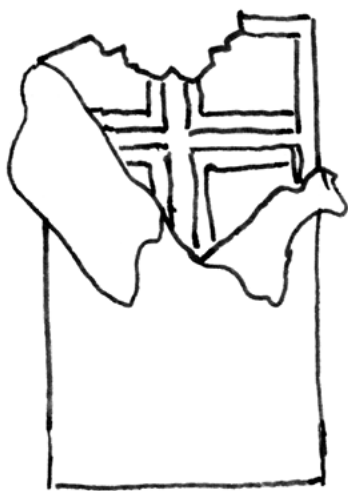
On a beau dire qu'on a cassé la verticalité pour faire de l'horizontalité dans les industries, on a en fait créé une horizontalité économique, fonctionnelle, qui souvent n'a pas tenu compte du facteur humain. Alors, il y a encore beaucoup de pression, il y a encore beaucoup de bris de communication parce qu'on a juste écrasé quelqu'un, quelque chose, et qu'on n'a pas vraiment développé la collégialité.

*Les décideurs ne règlent pas les problèmes entre les gens et ne se rendent pas compte qu'il y a un coût à ça, un coût indirect, **un coût qui n'est pas mesuré.** Mais quand je commence à tout décortiquer puis à expliquer la situation, ils comprennent combien ce coût est énorme. Là, ils commencent à réagir.*

Une triste histoire

Voici un cas réel. Nous sommes dans une école de génie où une personne est responsable de la conciliation des

notes de frais. Il y a cinq départements différents, et elle reçoit des notes de frais de cinq commis. Elle est tellement « nanogestion » qu'elle fait une crise chaque fois qu'il y a un chiffre inversé sur un numéro de taxes, et ça redescend de quatre étages. La filière bureaucratique s'active en bas, mais comme c'est rouge, il faut que ça remonte. Bref, un commis est chargé des va-et-vient entre les étages. Et pour une note de frais de 125 \$ d'un étudiant qui avait droit à 300 \$ de dépenses — qui n'a donc pas été extravagant —, ce compte est monté et descendu de quatre étages pendant un mois et demi. L'étudiant a finalement porté plainte parce que les 125 \$ ne lui avaient toujours pas été remboursés. Les ressources humaines ont dû s'en mêler, et les finances aussi.



Et voilà qu'on m'invite à venir faire la médiation... pour une facture de 125 \$! Je calcule alors tout le temps et l'énergie qui ont été mis là-dedans, le temps non facturable mais tout de même payé par l'organisation, pour me rendre compte que la dame d'en haut a un problème.

Je fais une entrevue d'une heure avec elle, et le lendemain, elle m'envoie un verbatim de 12 pages de notre entretien. Imagine le temps passé là-dedans. Un jour — c'était à prévoir —, elle entre dans son bureau, et il manque une bouchée à sa barre de chocolat ; quelqu'un lui a fait une blague... elle fait aussitôt venir la sécurité pour qu'on relève les empreintes digitales du farceur. On ne s'était pas rendu compte qu'elle avait un problème psychologique.

Pourtant, elle occupait toujours un poste de contrôle, ce qui fait qu'une dame du premier étage a démissionné, épuisée.

Quand les dirigeants ne voient pas

Je finis par avoir une rencontre avec le directeur, un ingénieur qui a un PhD. Je n'en ai pas. Je n'ai pas de cravate, je n'en porte jamais. Il me regarde de haut, parce que je ne cadre pas avec l'image qu'il a d'un consultant. Il écoute la comptable des finances qui dit à la personne des ressources humaines :

— Comment se fait-il qu'il n'y ait pas eu d'évaluation de ABC ?

Elle se défile. Je lui dis :

— Si tu avais fait ton boulot, je ne serais pas ici.

Et là, le directeur s'exclame :

— Ha, ha, c'est des affaires de commis, tout ça !

Il ne veut pas s'en mêler.

Le moment est venu de lui parler d'actif.

— Écoutez, indépendamment de ce que vous saisissez de moi, de mon non-verbal, ce que je decode c'est que je ne fais pas votre affaire. On va être francs, vous ne m'aimez pas la face. Je n'ai pas de PhD, mais j'ai une question à vous poser. Que feriez-vous avec 25 000 \$ aujourd'hui ? Je veux une réponse honnête. Vous n'avez pas de financement.

— On a un appareil XYZ dans tel laboratoire, mais vous ne savez pas de quoi il s'agit.

— Oui, je le sais. J'ai déjà fait du laboratoire. J'en ai fait dans d'autres universités, et je sais de quoi vous parlez. Je sais en quoi c'est utile. Donc, si je vous donne 25 000 \$ aujourd'hui, vous l'achetez ?

— Oui, bien sûr.

— Parce que pour les 125 \$ que vous n'avez pas réglés, toutes les démarches administratives qui en découlent, la personne qui a démissionné, plus mes frais, on est rendu à 26 000 \$. Tout ça parce qu'au niveau de la gestion et de l'intelligence émotionnelle, **on n'a pas su écouter**, on n'a pas su communiquer les bonnes affaires, **on a enduré une situation** qui, pour 125 \$, vient de vous coûter 26 000 \$, et ce n'est pas encore réglé. Maintenant, dans votre département seulement, combien d'autres problèmes du genre y a-t-il ?

Capter l'attention en trouvant l'argument qui ouvre le canal

Et là, tout d'un coup, ils écoutent. Je suis un ancien comptable industriel. Comme intervenant, je m'en sers. Des fois, il faut savoir sur quel bouton appuyer. Quand **je leur parle de capital humain, que je leur parle de talents, certains ne comprennent pas**. Quand je leur dis : « Si tu fais ça, tu viens d'économiser 30 % de tes coûts indirects », là ils comprennent.

Donc, dans la communication, **il faut savoir aller chercher l'argument qui va entrer dans l'oreille de l'autre**. Je peux avoir les plus belles théories, les plus belles intentions, **si le canal est fermé** de l'autre côté, ça ne sert pas à grand-chose. »

...

Édifiant, non ? Et malheureusement très courant. On manque un peu d'air par ici, ne trouvez-vous pas ? Mais continuons notre exploration.

Avec le concours de

Axel Dumont
Ben Marc Diendéré
Caroline Losson
Caroline Ménard
Catherine Cattoen
Cédric Orvoine
Dominic Papineau
Élisabeth Deschênes
Élise Proulx
François Bégin
Françoise Bertrand
François Morin
Geneviève Robichaud
Guy Giguère
Gwen Klees
Hélène Gagnon
Hubert Bolduc
Jean Bélanger
Jocelyn Pinet
Josée Vaillancourt
Julie Cusson
Leslie Quinton
Luc-Antoine Malo
Manon Dubois-Crêteau
Marc Barbeau
Marc DeSerres
Marc Dutil
Marie-Hélène Sicard
Michel Bergeron
Mélanie Nadeau
Mylène Forget
Olivier Marcil
Patrice Mangin
Stéphanie Lemieux
Stéphanie Trudeau

COMMUNIQUEZ • RAYONNEZ • PROSPÉREZ est un guide pratique. Sa promesse est que vous y trouverez les perles qui manquent à votre collier pour être un communicateur encore plus efficace, attentif.

Il s'appuie sur une enquête que l'auteure a menée au cœur des meilleures pratiques d'entreprise et d'organisation. Pour cela, elle a interviewé des patrons, des directeurs de communications ou de marketing, des experts et des responsables d'agences dont le talent est remarquable.

Elle vous invite à découvrir ce qu'est la communication rayonnante et vous guidera sur la façon de mettre en place les bases d'une structure qui permettra aux idées et à l'information de circuler dans l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

Comme un vent frais.

ISABELLE QUENTIN est experte-conseil, directrice en stratégie, contenus et produits de communication en entreprise.

Depuis maintenant 40 ans, son action vise à diffuser des idées de qualité qui donnent aux personnes davantage d'autonomie pour que leur vie soit plus riche, plus satisfaisante et plus utile, et qu'ensemble elles contribuent à créer un monde meilleur.

Entrepreneure, intrapreneure, éditrice, auteure, rédactrice en chef, journaliste, blogueuse, elle utilise avec un égal bonheur tous les formats — papier, électronique, audio, vidéo —, pourvu qu'ils servent l'intérêt de celui, celle, qui veut aller plus loin.

