

PME

VOTRE MAGAZINE CONSEIL

Financement
**LE PRÊT SUR ACTIFS,
UNE ALTERNATIVE
AUX BANQUES**

MARS 2005 • WWW.MAGAZINEPME.COM

Trouvailles :
**LOGICIELS
GRATUITS
OU À
PETITS PRIX**

Votre
**guide
2005**



Que dire (et ne pas dire) aux employés

Diane Fellice,
présidente de
Fellice Services
Conseils

Faut-il tout dire AUX EMPLOYÉS ?

Il semble que presque tout puisse se dire... mais pas n'importe comment. Voyons voir.

PAR CHANTAL DAURAY

PHOTO : DENIS BERNIER



Diane Fellice,
présidente de
Fellice Services
Conseils

VOUS VOULEZ DEVENIR une « gazelle » ? Adoptez la transparence ! Les « gazelles », ces PME à forte croissance, favorisent la circulation de l'information dans l'entreprise et encouragent les idées venant des employés, affirme dans une étude récente le professeur Pierre-André Julien, de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

L'information consolide l'esprit d'équipe, mobilise les employés, et leur permet d'arrimer leurs actions à la vision et aux orientations de l'entreprise. Leur travail est donc plus efficace lorsqu'ils connaissent les règles du jeu, la patinoire sur laquelle ils peuvent évoluer et les critères sur lesquels ils seront évalués. « Comme on discute sur la même base, cela aplanit les doutes »

et étouffe les rumeurs, qui ouvrent la voie à de fausses interprétations», dit Diane Fellice, présidente de Fellice Services Conseils, une pro-transparence. Les résultats des ventes, le montant donné en sous-traitance et même son salaire sont connus des employés! « Si je suis préoccupée, ils savent pourquoi. L'un d'eux m'a déjà dit: "Je n'ai pas à m'inquiéter, car si une décision a un impact sur nous, nous le saurons d'avance" », relate-t-elle.

Diane Fellice est convaincue que cette attitude ouverte explique, entre autres, le taux de roulement zéro de sa petite entreprise en ressources humaines installée dans une maison centenaire du boulevard Sainte-Rose, à Laval. De plus, lorsque les politiques et les valeurs de l'entreprise sont claires comme de l'eau de roche, on s'assure que le poisson d'eau douce est bel et bien dans l'eau douce, soutient Diane Fellice. Elle convient cependant que sa politique de transparence totale n'est possible qu'avec une équipe professionnelle mature.

Pascale Rouvier-Nini, psychologue clinicienne et associée d'ImmerVision, une entreprise spécialisée en imagerie panoramique 360°, prône aussi une transparence... relative : « Pour demeurer innovants, surtout en technologie, on doit faire circuler les idées. Tout peut se dire, mais parfois avec un certain délai. »

C'est quelquefois la faible réceptivité d'un employé qui exige que l'on attende un peu. Par exemple, s'il traverse une crise familiale ou s'il vient de perdre sa mère. Laisser décanter les choses est parfois sage. Au même titre que dans un couple, il est hasardeux de lâcher une bombe émotive sur le chemin du boulot ou lorsqu'on est épuisé! Les entrepreneurs interrogés par PME l'ont compris. Par exemple, avant d'annoncer une réorganisation interne, un déménagement ou un nouveau projet emballant, ils vous recommandent d'avoir fait le tour du jardin au préalable. Sinon, vous risquez de semer l'insécurité ou d'être perçu comme un rêveur...

S.O.S., j'ai besoin de parler!

Confier ses angoisses et ses insécurités à ses employés n'est pas toujours judicieux. Se confier à son associé soulage parfois. Mais lorsqu'on est le seul maître à bord et que la coupe est pleine, lorsqu'on veut échanger sur la gestion d'entreprise ou sur la dynamique entre associés, recourir à un coach d'affaires, à d'autres entrepreneurs ou à un réseau, tel le Groupement québécois des chefs d'entreprise, fait le plus grand bien. C.D.



Pascale Rouvier-Nini, associée d'ImmerVision

Quand la transparence freine la croissance

Pour la transparence, il y a donc des moments propices... et un contexte. Jean-Denis Hurtubise, fondateur de TéléMédic, qui commercialise un système de télémétrie pour soins à domicile unique au monde, a dû revoir sa philosophie de transparence totale qui existait au début. Pendant les phases de développement et de recherche de financement, les employés ont partagé les hauts et les bas quotidiens de leur président. Ce souci de transparence a été payant : ils sont demeurés solidaires, malgré le contexte déficitaire des deux premières années et les tempêtes que cette entreprise de Saint-Hyacinthe a dû traverser avant de commercialiser son produit. Aujourd'hui, TéléMédic a le vent dans les voiles. Jean-Denis Hurtubise croit maintenant que lorsqu'on atteint un certain niveau de spécialisation, les règles du jeu doivent changer. « Mon équipe m'a dit : "Jean-Denis, on n'a plus besoin de toute cette information. On te fait confiance. Garantis-nous notre salaire, c'est tout ce qui nous importe". »

Tous les entrepreneurs et tous les spécialistes auxquels nous avons parlé pour les besoins de cet article s'entendent : le mieux est d'adapter l'information divulguée selon le niveau stratégique du poste des employés, leur intérêt et leur connaissance du sujet. Chez TéléMédic, on s'est aperçu que les rouages du montage financier échappaient à certains employés et que, de leur côté, les actionnaires n'ont pas tout le contexte pour saisir les enjeux réels de la R-D. « En donnant beaucoup de détails, je pensais rassurer les gens. Au contraire, je les faisais paniquer! J'ai appris à moduler l'in-

« Je pensais rassurer les gens. Au contraire, je les faisais paniquer! »

formation pour amener les gens dans leur zone de confort», explique Jean-Denis Hurtubise.

Les états financiers peuvent aussi être un sujet sensible, propice aux interprétations de toutes sortes. Marc Rodrigue, l'un des deux associés de Protocole communication d'affaires, un guichet unique pour les outils de présentation d'entreprise, estime qu'il faut être entrepreneur pour bien en comprendre toutes les subtilités : « Bruts, ces chiffres donnent lieu à toutes sortes de perceptions. Il y a des pertes ? La paranoïa s'installe : "Ça y est, je vais perdre mon emploi !" Il y a des profits ? "C'est ça, les associés s'en mettent plein les poches sur mon dos !" Il faut imaginer, interpréter les résultats. » « Et créer des métaphores », ajoute Pascale Rouvier-Nini. Diane Fellice renchérit : « L'information transmise doit être concrète et utile aux employés. On fait des pertes ? Voici pourquoi. On fait des profits ? Voilà ce qu'on fera avec. »

La transparence joue dans les deux sens. Communiquer, ce n'est pas que transmettre de l'information. C'est également s'assurer que le message est bien passé. Pour vérifier comment l'information a été perçue, nos entrepreneurs disent prendre régulièrement le pouls de leurs troupes. Il y a d'abord les réunions formelles, mais aussi les rencontres sans cérémonie, entre deux portes ou autour d'un verre. Aux communications orales, certains ajoutent l'écrit : bulletin hebdomadaire ou diffusion du procès-verbal. Peu importe la méthode, tant qu'elle satisfait le besoin d'information de l'équipe. Puisque chacun est différent, Pascale Rouvier-Nini utilise la complémentarité entre son associé et elle pour mieux gérer les perceptions : « Nos approches sont différentes. Certaines fois, la mienne convient mieux à un employé ; d'autres fois, c'est la sienne. »


Employés curieux

Distinguons d'abord les fouines avides du moindre potin des gens motivés et ambitieux. Certaines personnes posent davantage de questions que d'autres, car elles ne trouvent un sens à leur travail que si elles saisissent l'environnement global de l'entreprise. C'est particulièrement le cas des intrapreneurs et de ceux qui œuvrent à un niveau stratégique ou dont le milieu est en perpétuel changement. Marc Rodrigue a constaté une différence notable entre ses



Marc Rodrigue, associé chez Protocole communication d'affaires

employés des secteurs Internet et ceux du graphisme : « Les premiers doivent continuellement se repositionner à cause de l'évolution rapide d'Internet, ce qui entraîne plus d'interrogations et d'insécurité, alors que le secteur du graphisme est plus balisé, les technologies évoluant à un rythme plus naturel. »

L'employé veut en savoir davantage ? Attention à l'iniquité, recommande Alain Samson, conférencier et auteur de nombreux livres d'affaires, dont la collection SOS Boulot : « Évitez que certains employés soient perçus comme étant dans le secret des dieux. Même si certaines personnes sont satisfaites du niveau d'information reçue, leur motivation chutera si elles perçoivent du favoritisme. » Ainsi, pour éviter que les employés pensent qu'il y a eu décision arbitraire, Marc Rodrigue a mis au point une politique salariale claire. Alain Samson recommande de faire savoir à l'employé plus curieux, ainsi qu'aux autres membres de l'équipe, que de l'information supplémentaire est disponible au besoin. Peut-être cette personne est-elle prête pour une promotion ou pour un nouveau défi ? Ici encore, l'essentiel est de savoir filtrer l'information et de la coder pour en assurer l'efficacité. 

JE COMMUNIQUE

AVEC FORCE

L'INFORMATION QUI...

- MOBILISE LES TROUPES :
 - les grandes orientations ;
 - les résultats, reflet du travail des employés ;
 - les objectifs à moyen terme (six mois, pas cinq ans) ;
 - les informations qui ont un impact sur leur vie personnelle.

■ FAIT GRANDIR MON LEADERSHIP

Les employés apprécient un patron qui sait communiquer sa vision d'avenir.

■ AMÉLIORE LA PRODUCTION

Si mes employés connaissent le plan de match et maîtrisent l'information nécessaire pour accomplir leur tâche, ils seront plus efficaces.

DANGER !

Gare à l'information qui insécurise les employés. Attention aux projets dont vous ne maîtrisez pas encore l'impact. Vérifiez le degré de réceptivité.

Évitez les détails inutiles ou trop complexes. Assurez-vous que vos employés sont intéressés ou aptes à comprendre les enjeux réels de vos propos. C.D.

AVEC PRÉCAUTION

LES INFORMATIONS...

- STRATÉGIQUES : négociations en cours, concurrents, gestion d'entreprise, chiffres bruts, etc. À adapter selon le climat interne, la politique de l'entreprise et l'équipe en place.

■ CONFIDENTIELLES : celles qui concernent les clients, les dirigeants ou les employés. Ces derniers doivent s'engager à leur tour à respecter cette confidentialité ; au besoin, faites-leur signer une entente à l'embauche, surtout pour protéger les données provenant de clients.

■ SALARIALES : elles doivent être modulées selon la politique interne et l'existence ou non d'un syndicat.