

Vendre des idées de qualité aux cadres supérieurs

Par Brien Palmer*

Dans le cadre de mon travail aux côtés de praticiens de la qualité, je suis souvent surpris du nombre de personnes dont les idées géniales ne se concrétisent jamais, faute d'être acceptées par les membres de la direction.

Une telle situation coûte très cher : elle sape le moral des employés, qui n'ont plus de considération pour la direction, nuit à la motivation et empêche d'apporter des améliorations dont les organisations pourraient grandement bénéficier.

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les bonnes idées ne sont pas toujours retenues :

- Elles s'opposent à d'autres priorités, et les membres de la direction – qui disposent de ressources limitées – préfèrent se concentrer sur d'autres initiatives.
- Les qualités de leadership du directeur laissent à désirer : contrôle excessif, jalousie, courte vue, refus d'écouter, agitation.
- Les promoteurs ne parviennent pas à bien vendre leur idée aux membres de la direction. Il se peut qu'ils

aient du mal à mettre en évidence son attrait ou son bien-fondé ou à bien établir les gains financiers qui peuvent en découler.

- On oublie parfois d'exploiter les meilleurs canaux, de profiter des relations et de créer un consensus en faveur d'un projet. En d'autres mots, on ne tire pas toujours profit des politiques internes de l'organisation. Consultez la section « L'art de

En 50 mots

Faites concorder vos idées avec les buts de l'organisation et demandez de l'aide pour chiffrer la valeur financière des changements proposés.

Devenez le promoteur de votre idée, puis mesurez la résistance et réduisez-la au maximum.

Préparez un exposé bref et concis à l'intention des membres de la direction, et soyez prêt à répondre aux questions ou à voir votre idée rejetée.



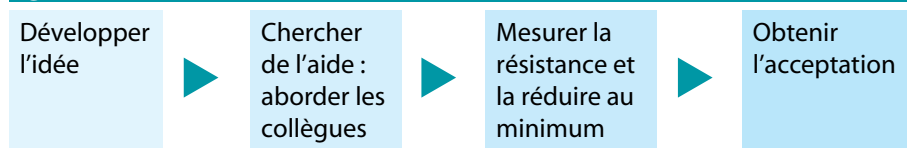
se mettre les pieds dans les plats » (p. 16) pour mieux comprendre comment les praticiens de la qualité peuvent gaffer (involontairement).

Il ne sert à rien d'essayer de transformer un supérieur « idiot » en sage, ce serait une perte de temps. Il vaut mieux tenter d'améliorer quelque chose que l'on peut changer : sa propre façon de convaincre les supérieurs du bien-fondé d'une idée. **Il faut faire à la direction une offre qu'elle ne pourra refuser.**

Développez votre idée

La figure 1 présente une méthode simple pour élaborer et vendre une idée. Son application, comme celle de bon nombre de modèles, n'est pas nécessairement linéaire, mais elle est présentée de cette manière à des fins d'illustration.

Bien sûr, la majorité des gens sont convaincus que leurs idées sont bonnes. Voici trois moyens efficaces d'en faire valoir le mérite.

Figure 1. Comment vendre une idée

1. Faites concorder votre idée avec les buts de l'organisation

Peu importe d'où vient votre idée, elle doit s'inscrire le plus possible dans les intentions de l'organisation, telles que sa mission, sa vision, ses valeurs et ses stratégies, de même que les buts et objectifs de ses divers services.

Plus votre idée sert l'une des intentions de l'entreprise, plus il est difficile d'en faire fi, et plus elle se démarque des idées concurrentes. D'ailleurs, si elle ne cadre avec aucun des buts de l'organisation, pourquoi la défendez-vous ? Vous pourriez, par exemple, vanter les mérites de la certification ISO 9001, mais il y a peu de chances que votre organisation tente de l'obtenir, à moins que cela s'inscrive dans une stratégie d'affaires plus vaste.

Vous pouvez aussi faire concorder votre idée avec les plans de votre supérieur et avec vos propres plans de développement personnel. L'objectif : ne pas forcer l'acceptation d'une idée, mais faire en sorte que celle-ci s'inscrive logiquement dans un objectif commercial.

2. Faites une analyse de rentabilisation de votre idée

L'analyse de rentabilisation est l'étude analytique d'une proposition faisant état des situations courante et future, des coûts à prévoir, du rendement du capital investi (RCI) et des méthodes d'application.

Bien que les analyses de rentabilisation puissent être assez complexes, il suffit ici de formuler un algorithme simple et pratique permettant de répondre à trois questions :

- Quel est le but du projet ?
- Qu'arriverait-il si nous n'adoptions pas cette idée ?
- Quels sont les résultats escomptés ?

Vous pouvez inclure d'autres renseignements – ces trois questions constituent un minimum.

Pendant un instant, pensez à votre idée comme s'il s'agissait d'un nouveau produit ou d'une nouvelle entreprise d'envergure. Pour convaincre les dirigeants de votre organisation, vous feriez sans doute une analyse solide du produit ou de l'entreprise en question : moment opportun, RCI probable (rendement du capital investi), coûts et risques. Pesez le pour et le contre, prévoyez les questions soulevées, identifiez les personnes susceptibles de s'opposer au projet et préparez votre réponse pour contrer leurs arguments.

Vous devez démontrer de façon convaincante que le rejet de votre idée coûterait plus cher que son adoption.

Vous devriez inviter toutes les parties concernées à donner leur point de vue et l'inclure dans l'analyse de rentabilisation.

Important : dans votre analyse de rentabilisation, vous devez démontrer de façon convaincante que le rejet de votre idée coûterait plus cher que son adoption. Si ce n'est pas le cas, il vaut mieux revoir votre idée.

Le statu quo est le plus grand obstacle qui se dresse devant toute idée nouvelle. Votre projet nécessitera temps, argent, efforts et autres ressources, ce qui vous place dès le départ en position difficile (« Vous voulez 20 000 \$ et deux employés pendant six mois ! ») Afin de mettre toutes les chances de votre côté, démontrez que le statu quo coûte lui aussi temps et argent, engendre des erreurs et est source de frustration, et comment, au bout du compte, votre projet est moins coûteux.

L'analyse de rentabilisation devrait être logique et bien comprise par les employés de tous les échelons de l'organisation. Aux yeux des cadres supérieurs, elle doit justifier votre projet et expliquer les résultats escomptés.

L'une des principales raisons pour lesquelles un projet échoue, c'est le manque d'appui. Afin d'obtenir le soutien des employés en général, votre analyse doit expliquer la raison d'être du projet.

L'analyse de rentabilisation procure également au promoteur de l'idée et à l'équipe du projet un outil de communication fort utile lorsqu'ils doivent parler de ce projet à ceux qui n'y participent pas.

L'analyse de rentabilisation devrait être résumée en une seule page et être accompagnée des documents nécessaires.

3. Mettez un chiffre sur votre proposition

Le plus souvent, pour évaluer la qualité d'une idée, on en examine les retom-



bées économiques probables. Si vous parvenez à quantifier les retombées en dollars (ou, plus précisément, les profits) de votre idée, vous avez une analyse solide entre les mains. Après tout, en affaires, l'argent est le nerf de la guerre.

S'il est si important de mettre un chiffre sur une proposition, pourquoi ne le fait-on pas spontanément ?

D'abord, ce n'est pas si simple. Nous, les praticiens de la qualité, ne sommes pas particulièrement doués pour attribuer une valeur financière aux changements proposés, et les gens le savent bien. Même les professionnels de la finance peuvent s'y casser les dents, car le processus requiert des analyses complexes de la situation avant et après l'application de l'idée, des avis, des estimations et des évaluations probabilistes, sans parler des conjectures. La majorité d'entre nous préférons les sujets moins nébuleux.

De plus, les hypothèses et les avis sur lesquels vous vous fondez pour fixer la valeur de votre idée en dollars peuvent être contestés. Un auditoire peu disposé à accepter votre idée peut s'attaquer dès le départ à vos estimations en considérant vos hypothèses comme étant trop optimistes. Une preuve de

plus que, lorsqu'il s'agit de vendre une idée, l'aspect relationnel est tout aussi important, sinon plus, que l'aspect analytique.

Compte tenu de ces difficultés, comment peut-on parvenir à déterminer la valeur financière d'une idée garante de qualité ? Voici un conseil : demandez de l'aide au directeur financier, au trésorier, au contrôleur ou à un autre professionnel du domaine financier pour obtenir des estimations fiables. Vos collègues du service des finances ont de l'expérience en cette matière puisqu'ils doivent motiver des fusions et des acquisitions, faire l'achat de nouvelles installations et décider s'il est préférable de louer ou d'acheter.

En plus de mettre à profit leurs compétences dans le domaine, vous faites aussi jouer en votre faveur leur réputation de diligence et de prudence. Si l'analyse coûts-avantages de votre idée est faite par le directeur financier, vous gagnerez en crédibilité. Après tout, si votre projet est appuyé tant par les spécialistes du domaine financier que par ceux de l'assurance de la qualité, c'est certainement qu'ils l'ont étudié avec minutie.

Les chefs de projet Six sigma invitent toujours des professionnels du domaine financier à participer à leurs projets

afin de bénéficier d'une certaine crédibilité en ce qui concerne les chiffres. Nous pouvons tous en tirer une leçon.

Faites participer les collègues

Plusieurs prennent trop à cœur l'idée qu'ils défendent. Prenons un exemple : vous êtes convaincu que votre organisation devrait s'inscrire au *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Tout avis contraire vous atteint personnellement et votre estime de soi repose entièrement sur la façon dont cette idée sera reçue dans l'organisation. Cet attachement excessif vous nuit, en plus de réduire vos chances de faire accepter votre idée.

Un tel attachement est absurde. Si votre idée en vaut la chandelle, les autres le constateront par eux-mêmes. Si ce n'est pas le cas, vous devriez peut-être juger la situation de façon objective et décider si vous voulez réellement mener ce combat.

Si vous avez une idée convaincante que d'autres personnes peuvent appuyer dès le départ, sollicitez leur aide. Dans une organisation, les décisions qui dépendent de l'acceptation du cadre supérieur ou de l'équipe de direction sont souvent influencées par un consensus de couloir qui change constamment. Il est essentiel de comprendre le déroulement de ce processus et de savoir comment augmenter ses chances de réussite.

D'abord, faites-vous le champion de votre idée : prenez en mains la promotion, la sensibilisation, la communication, les démarches internes et autres activités nécessaires pour faire accepter votre idée dans votre organisation.

Il ne suffit pas de demander à votre supérieur qu'il approuve votre idée, de

faire une présentation et d'entreprendre quelque activité que ce soit, même si vous avez dressé la liste des avantages économiques de votre projet. Les choses ne sont pas aussi simples, malheureusement.

En tant que champion de votre idée, vous savez que vous devez franchir certaines étapes pour aller chercher des appuis dans votre organisation. Vous devez vous engager à faire la planification, affecter les ressources, mesurer le progrès et entreprendre toute autre activité qui incombe aux responsables d'un projet afin d'atteindre les objectifs fixés, soit l'acceptation et l'application de votre idée.

Ensuite, formez des alliances avec des membres de la direction et des collègues clés :

- Sollicitez leur aide. Abordez-les en faisant valoir le bénéfice qu'ils tireront de votre idée.
- Tentez de trouver un membre de la direction qui agira en tant que parrain de votre idée – quelqu'un qui acceptera de vous fournir des ressources et de vous ouvrir les portes pour que vous puissiez aborder d'autres membres de la direction une fois que votre idée sera suffisamment développée. Si vous ne parvenez pas à trouver de parrain, vous devriez peut-être réévaluer votre idée. Après tout, si vous n'arrivez pas à convaincre un seul membre de la direction, comment pourrez-vous les convaincre tous ?
- Avec l'aide de vos alliés, produisez ou peaufinez l'analyse de rentabilisation et les prévisions concernant le RCI, dressez des plans en vue d'obtenir les acceptations voulues. Qui doit accepter le projet ? Comment peut-on l'aborder ? Si une présentation officielle s'impose, qui faut-il y inviter ? Quels sont les besoins et les préoccupations de ces personnes ?

Règle pratique : la plus grande partie de ce travail doit être faite avant de présenter votre exposé à la direction. **Vous devez faire votre exposé en sachant que vous avez l'appui de la majorité des personnes présentes.**

Au fur et à mesure que vous présenterez vos arguments, vous devriez voir les gens approuver de la tête. Si ce n'est pas le cas, c'est que vous n'étiez pas suffisamment préparé.

Mesurez la résistance et réduisez-la au minimum

En général, les individus ont effectivement tendance à vouloir maintenir le statu quo. Il faut respecter cette propension, qui procure une certaine continuité aux organisations. D'un point de vue pragmatique, il faut comprendre que toute idée nouvelle engendre ce qu'on appelle de la résistance. Le sachant, on peut prévoir et réduire celle-ci au minimum.

En réalité, les gens ne s'opposent pas tant au changement qu'au fait d'être changés. Il faut donc dès le départ associer au projet les membres de la direction concernés. Les nouvelles idées ont beaucoup plus de chances d'être acceptées si ceux qu'elles touchent sentent qu'ils ont une certaine maîtrise de la situation et comprennent que le changement sera bénéfique : leur vie en sera simplifiée ou l'entreprise dans son ensemble en sera améliorée.

Puisque la résistance ne peut être évitée, faites-y face ouvertement. Faites ressortir les doutes et les critiques, ne tentez pas de les faire taire. Il est bien plus sain d'aborder les préoccupations professionnelles ouvertement plutôt que de mener des discussions de couloir. Dans le même ordre d'idées,

ne tentez pas de minimiser l'ampleur des coûts et des efforts nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Habituellement, quelque 20 % d'un groupe est en faveur d'un projet s'il entraîne un changement raisonnable ; ces personnes sont les candidats parfaits pour l'équipe de mise en œuvre du projet, si elles ont les compétences requises. Tentez de les repérer et de renforcer leur appui.

La majorité des gens sont d'abord indécis, puis adoptent une attitude d'attentisme, pour finalement appuyer l'idée ou, au contraire, s'y opposer. C'est sur ces personnes que l'équipe du projet doit se concentrer. Il faut les convaincre petit à petit, jusqu'à ce que le projet atteigne un point de non-retour et que le mouvement soit clairement en sa faveur. Si on n'y parvient pas, le poids de la majorité risque de faire pencher la balance du mauvais côté.

Une minorité d'environ 20 % à 30 % s'opposera activement à l'idée. L'équipe du projet doit garder cette minorité à l'œil, car elle pourrait convaincre la majorité flottante. La meilleure façon de faire est encore le dialogue franc, tel que décrit précédemment. Il faut toutefois se rendre à l'évidence : il n'est pas possible de convaincre tout le monde. Il vaut mieux consacrer son temps à la majorité flottante, et non à la minorité sceptique.

Le tableau 1 à la page suivante permet de mesurer l'appui et la résistance des membres de la direction. Pendant les réunions, servez-vous de cet outil pour analyser l'environnement politique et définir les mesures à prendre. En ce qui concerne les services qui seront touchés par votre projet, tentez de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les principaux acteurs – en d'autres mots, qui contrôle les ressources, qui peut faire opposition,

directement ou indirectement, à l'idée, qui doit en approuver les divers aspects et qui est à la tête du processus global ?

- Comment les principaux acteurs perçoivent-ils la proposition ?

Donnez une note à l'appui estimé : 5 indiquant un appui solide, 3, l'indécision et 1, une forte opposition.

- À quel point l'appui de cette personne est-il important pour la réussite du projet ? Utilisez le même système de notation suivant : 5 indiquant un appui essentiel et 1, un appui moins important.
- Après avoir parlé du projet, déterminez le degré d'attention à accorder à chacune des personnes (élevé, modéré ou faible). En règle générale, un membre de la direction dont l'appui est crucial, mais qui n'est pas très en faveur du projet, nécessite beaucoup d'attention ; à l'inverse, un membre de la direction dont l'appui est moins important et qui est en faveur du projet en demande moins.

Grâce à cette information, vous saurez quelles influences faire jouer pour faire accepter votre projet sur le plan politique. Il est important de se concentrer sur les plus sceptiques, si leur appui est essentiel. Tâchez de bien comprendre sur quoi ils fondent leur opposition et utilisez celle-ci à votre avantage. Vous devez également être reconnaissants envers ceux qui vous appuient et les faire participer au projet si vous voulez conserver leur appui. Dans certains cas, il suffit que les personnes neutres demeurent indécises.

Bien que certains (notamment les techniciens) trouvent rebutante l'évaluation de l'environnement politique, elle est néanmoins essentielle. Qu'on le veuille ou non, la politique de bureau prend souvent le dessus sur les connaissances techniques. Mieux vaut faire erreur sur le

TABLEAU 1. Outil d'évaluation de l'appui et de la résistance de la direction

Service	Acteur important	Appui estimé	Importance de l'appui	Degré d'attention requis

plan technique et parvenir à faire accepter son idée que de respecter les règles techniques et faire avorter le projet.

et expliqué ce dont vous avez besoin, utilisez votre documentation pour justifier vos demandes.

Exposé devant les membres de la direction

De nombreuses idées, notamment celles qui ont une grande incidence sur l'organisation, exigent qu'on fasse un exposé devant les membres de la direction. Voici comment préparer cet exposé.

Vous devez d'abord savoir quelles sont les personnes qui assisteront à la présentation et connaître leur opinion au sujet de votre projet. En général, vous reprendrez les points dont vous avez déjà parlé avec certains membres de l'auditoire ; évitez de présenter de nouveaux éléments.

Présentez une analyse de rentabilisation d'une minute (avec une ou deux diapositives) afin d'entamer votre exposé. « Mesdames et messieurs, je montrerai au cours de cet exposé que [ce que vous désirez accomplir] aura un effet positif important sur [une stratégie clé de l'organisation]. Afin de réaliser mon projet, j'ai besoin de [ce que vous désirez obtenir, qu'il s'agisse de fonds ou de l'assentiment des personnes présentes], et c'est pour cette raison que je suis ici. Seriez-vous prêts à accéder à mes demandes ? » Ensuite, après avoir présenté vos conclusions

Si vous disposez de soixante minutes, préparez un exposé de vingt minutes seulement.

Préparez votre exposé de façon à ce qu'il se termine au tiers du temps qui vous est imparti. Vous m'avez bien compris : si vous disposez de 60 minutes, préparez un exposé de 20 minutes seulement. Trop souvent, les exposés prennent tout le temps alloué, ce qui ne laisse pas de place pour la prise de décision, alors que c'est justement ce qu'on veut obtenir. Quelle belle occasion perdue !

Lorsque vous avez terminé, mais bien avant que votre temps de parole ne se soit écoulé, demandez : « Mesdames et messieurs, vous connaissez maintenant les faits ainsi que mes recommandations. Puis-je compter sur votre appui ? » De cette façon, vous aurez amplement le temps d'entamer un dialogue et de répondre aux questions, alors que les membres de la direction pourront prendre une décision.

Résistez à la tentation de combler le silence qui suivra votre exposé. Laissez votre auditoire prendre la parole. Les

gens commenceront sans doute à poser quelques questions et à montrer des signes d'approbation.

Si vous avez bien fait vos devoirs, plusieurs membres de la direction vous appuieront. Dans ce cas, la majorité de l'auditoire comprendra le bien-fondé de votre idée et la réaction initiale sera sans doute positive.

Vous devez vous rappeler qu'il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions et critiques vous-même (une erreur que commettent bon nombre de présentateurs). Souvenez-vous : vous êtes le champion de votre idée. N'hésitez pas à faire appel à d'autres personnes compétentes pour vous aider à établir le bien-fondé de votre argument.

Supposons, par exemple, que quelqu'un conteste l'estimation du RCI que vous avez faite. Vous répondez à quelques questions, mais la conversation devient rapidement technique, portant sur des sujets qui vous échappent quelque peu. Vous pouvez vous tourner vers votre directeur financier (ou autre collègue du service des finances) et lui dire : « Chris, vous avez examiné ces points en détail. Pourriez-vous nous donner votre avis ? »

De cette façon, vous offrez une meilleure réponse sur le plan technique et vous montrez que vous avez l'appui d'un membre de la direction.

Résistez à la tentation de combler le silence qui suivra votre exposé. Laissez votre auditoire prendre la parole.

Si, la fin approchant, vous n'êtes toujours pas certain de la réaction des membres de la direction, incitez-les à prendre une décision. Vous pourriez dire, par exemple : « Je vois que le temps file. Ai-je votre accord pour passer à l'étape suivante ? » Si la réponse est positive, parfait. Si vous sentez qu'une inquiétude persiste, dites quelque chose comme : « Je vois que [formulez l'objet de la préoccupation] vous préoccupe. Laissez-moi étudier la question afin de voir si je peux résoudre le problème. Pourriez-vous m'accorder quelques minutes à la prochaine réunion afin que je puisse apporter des précisions ? »

Ainsi, vous créez l'impression que l'idée générale est acceptée, tout en prenant en considération l'objection soulevée.

Il se peut que votre exposé soit à l'ordre du jour d'une longue réunion, telle qu'une rencontre mensuelle d'une journée complète. Si les sujets qui précèdent le vôtre prennent plus de temps que prévu (comme c'est souvent le cas), votre exposé peut être reporté. Vous pouvez même perdre un mois s'il

est reporté à la prochaine réunion des membres de la direction.

Si cela se produit, agissez rapidement en disant : « Attendez, accordez moi seulement cinq minutes. » Puis, demandez si vous pouvez présenter les diapositives qui résument votre analyse de rentabilisation. Ainsi, votre exposé ne sera pas reporté et vous aurez démontré que vous savez vous adapter rapidement – une qualité que les cadres supérieurs savent apprécier.

D'ailleurs, il arrive que les membres de la direction admirent cette capacité d'adaptation et ce sens de l'urgence au point de donner immédiatement leur approbation. Même si vous n'obtenez pas leur aval, vous aurez préparé le terrain pour la suite de l'opération.

Si vous avez suivi les conseils de cet article, nous vous félicitons ! Vous avez fait tout ce qui était en votre pouvoir pour réussir ; le reste appartient à la direction. Avec un peu de chance, vous serez récompensé et aurez la chance de mettre votre projet à exécution.



Démarez-vous!

Chef de file en enregistrement de systèmes de management
Nous vous aidons à atteindre vos objectifs

Plus de 60 ans d'expérience en certification de normes et management de la qualité.
La satisfaction de travailler avec le registraire classé numéro un dans le service à la clientèle par Oxbridge Quality Resources.
Combinez des services et constatez des gains en matière d'efficacité et de productivité.
Misez sur un soutien à l'échelle mondiale offert par notre personnel international d'audits et de service.

Reconnue dans plus de 100 pays

Visitez www.nsf-isr.org - Tél.: 800-361-7525 - quebec@nsf-isr.org




L'art de se mettre les pieds dans les plats

Il suffit de peu de choses pour se mettre à dos, par inadvertance, des membres de la direction et ainsi réduire les chances de faire accepter de bonnes idées. Lisez ce qui suit et soyez honnête : vous reconnaissez-vous ? Reconnaissez-vous certains de vos collègues de la qualité ?

Compétences commerciales et financières laissant à désirer. Plus on occupe un poste important, plus on doit avoir des compétences générales dans les domaines des affaires et de la finance. Un gestionnaire de la qualité ne peut grimper les échelons jusqu'au niveau de la direction que s'il adopte une vision élargie des affaires, et non une perspective fonctionnelle réductionniste.

Trop d'importance accordée aux techniques. Bon nombre de praticiens de la qualité accordent trop d'importance à l'exécution des méthodes lorsqu'ils exposent un projet aux cadres supérieurs. Le PDG ne s'intéresse pas vraiment aux méthodes ; ce qui l'intéresse, ce sont les résultats.

Langage qui ennuie les cadres supérieurs. Réservez les mots kanban, kaizen, poka-yoke et autres termes du genre aux vérifications de la qualité. Votre auditoire doit être en mesure de comprendre ce que vous dites. Le PDG ne veut pas apprendre le japonais.

Perspective réductionniste. Si votre projet n'aborde que les questions qui se rapportent à votre propre service, les décideurs auront l'impression que vous ne ratissez pas assez large. Il faut plutôt offrir une perspective élargie, qui tienne compte du fait que les services et les activités de l'entreprise sont interreliés. Votre connaissance de la pensée systémique devrait vous permettre de participer aux discussions portant sur l'ensemble de l'organisation. Si vous demeurez dans

l'ombre, les gens ne sauront jamais ce que vous pouvez apporter à l'entreprise.

Malaise devant les membres de la direction. Parfois, les gens sont tout simplement mal à l'aise devant les membres de la direction, pour quelque raison que ce soit. Ils évitent les réunions, ne donnent jamais leur avis, ne quittent jamais le service de la qualité et évitent de se prononcer sur quoi que ce soit. Ce malaise saute aux yeux et complique la collaboration avec les membres de la direction. Le seul remède : accroître consciemment sa visibilité. Cela favorise le service de la qualité, contribue à la croissance personnelle et facilite l'avancement professionnel.

Prudence excessive. Dans le domaine de la qualité, nous accordons beaucoup d'attention, avec raison, au contrôle, à la vérification et à l'examen de chacun des aspects de notre travail. Toutefois, quand il s'agit de traiter avec des membres de la direction, il faut s'adapter à leur style, c'est à dire être direct et ne pas faire dans la dentelle. Lorsqu'on obtient une audience avec les cadres supérieurs, il faut aller droit au but, sans justifier chaque énoncé et sans fournir des montagnes de données avant de donner une opinion. Il faut aussi se tenir prêt à être interrompu par les dirigeants et à répondre à leurs questions, de même qu'à la possibilité que le temps qui vous est alloué soit réduit.

Si votre analyse est axée sur les affaires et repose sur de solides données, si elle est succincte, si vous êtes prêt à réagir aux interruptions et aux contraintes de temps et si vous êtes bien préparé pour le dialogue, les membres de la direction comprendront votre langage et vous respecteront. Vous aurez plus de chances de les convaincre.

**Tiré de Quality Progress, mai 2006*

QU'EN PENSEZ-VOUS ? redaction@qualite.qc.ca

**Manger sainement
tout en se faisant plaisir**



Aliments Ultima Foods inc.

Montréal J4G 2V2, Toronto L5T 1L8, Calgary T2H 2L9, Dartmouth B3B 1W2

Yoplait.ca